

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Katedra Andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Strategické řízení vzdělávací organizace se zaměřením na řízení lidského kapitálu
Strategic management of educational organisation focusing on human capital management

Bc. Martin Dubovický

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA
Studijní program: Management vzdělávání
Studijní obor: Specializace v pedagogice

2020

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma **Strategické řízení vzdělávací organizace se zaměřením na řízení lidského kapitálu** vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Místo a datum odevzdání práce

.....
podpis

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou strategického řízení vzdělávací organizace, se zaměřením na řízení lidského kapitálu. Jakým směrem by se měla obracet pozornost vedoucích pracovníků, kteří zajišťují personální činnost s ohledem na neúprosnou demografii s nastupující digitální generací. Řízení lidského kapitálu v sektoru vzdělávací organizace do současné doby nebyla věnována téměř žádná pozornost. Relevance zpracování tématu pro studovaný obor je důvodná. V první části předložené diplomové práce budou vymezeny klíčové pojmy a konceptualizace zabývající se problematikou strategického řízení a řízení lidského kapitálu, který vychází z podnikové vize a podnikové strategie a je doprovázen personální činností. Dále lidské zdroje, řízení kompetencí a také jakým způsobem rozvíjet aktivní personální činnost a politiku v paradigmatu Vzdělávání 4.0. Empirická část je zaměřena na analýzu a charakteristiku řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci a návrh její metodiky. Práce poskytuje ucelený přehled o řízení, strategii, rozvoji, vzdělávání a hodnocení lidí v organizaci. Cílem předložené diplomové práce je analyzovat a charakterizovat proces řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci a návrh její metodiky. Pro naplnění cíle diplomové práce byl zvolen smíšený design výzkumu. Výsledky navrhované metodiky prezentují subjektivní hodnocení jednotlivých respondentů, ale v konečném důsledku představují objektivní data, která vyhodnocují přístup k řízení lidského kapitálu v dané vzdělávací organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, strategie, lidský kapitál, vzdělávání, lidské zdroje, řízení kompetencí, hodnocení, motivace, digitalizace

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the issue of strategical management of educational organization focusing on human capital management. How should supervisors ensure personnel management considering stark demographic situation and emerging digital generation. Human capital management in educational organization sector was getting almost no attention until recently. The relevance of elaboration of the topic for the field of study is reasonable. The first part of the thesis defines key concepts and the conceptualization concerning the issue of human capital management that is defined by company's vision and business strategy and is accompanied by personnel activity. Next to be found here are human sources, the competence management and how to develop active personnel and policy in the paradigm Education 4.0. The empirical part focuses on analysis and characteristics of human capital management in educational organization and suggestions for its methodology. My thesis work presents an integrated review of strategy, managing, development, education and employee evaluation in organization. The goal of this thesis is to analyze and describe the process of human capital management in educational organization and to suggest its methodology. I selected a mixed research design to gain this goal. Results of suggested methodology present a subjective evaluation from individual respondents, but in the end, they present objective data that evaluate an approach to manage human capital in particular educational organization.

KEYWORDS

management, strategy, human capital, education, human sources, competention management, evaluation, motivation, digitization

Obsah

Úvod	8
1 Východiska řízení a princip strategie	10
1.1 Úrovně řízení.....	13
1.2 Strategické řízení.....	15
1.3 Strategické řízení vzdělávací organizace	20
1.4 Systémový přístup klíčem k dosažení cílů organizace.....	22
1.5 Summary	24
2 Lidský kapitál jednotkou kvalitativní úrovně strategického řízení	25
2.1 Řízení a rozvoj lidských zdrojů.....	26
2.2 Řízení lidí založené na teorii lidského kapitálu	28
2.3 Tvorba strategie řízení lidského kapitálů	29
2.4 Nástroje k hodnocení lidského kapitálu	35
2.5 Řízení lidského kapitálu v kontextu strategie vzdělávací organizace	38
2.6 Motivace v procesu řízení lidského kapitálu.....	42
2.7 Summary	46
3 Aktualizace lidského kapitálu v průmyslu 4.0	48
3.1 Investice do lidského kapitálu	50
3.2 Vliv reprodukce organizačního kapitálu	52
3.3 Digitalizace jako integrovaná jednotka kapitálu	54
3.4 Summary	58
4 Analýza řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci	59
4.1 Metody výzkumu.....	60
4.2 Kvalitativní výzkum.....	62
4.3 Kvantitativní výzkum.....	63
4.4 Sběr dat.....	64
5 Řešení	67
5.1 Objekt výzkumu	67
5.2 Metodologie výzkumu.....	69
5.3 Výsledky.....	72
6 Návrh metodiky.....	81
6.1 Krok 1 – kompetentní osoba	81
6.2 Krok 2 – identifikace aktivit odrážející řízení lidského kapitálu	81

6.3	Krok 3 – kategorizace aktivit	82
6.4	Krok 4 – vytvoření dotazníku.....	83
6.5	Krok 5 – sběr dat	83
6.6	Krok 6 – zpracování dat	84
6.7	Krok 7 – přijetí opatření	93
	Závěr.....	95
7	Seznam použitých informačních zdrojů	96
8	Seznam příloh.....	100

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled aktivit přístupu k lidskému kapitálu ve vzdělávací organizaci – zdroj: autor.....	73
Tabulka 2: Popis procesu prvního kroku – zdroj: autor	81
Tabulka 3: Identifikace aktivit odrážející pojetí řízení lidského kapitálu – zdroj: autor	82
Tabulka 4: Kategorizace identifikovaných aktivit – zdroj: autor.....	82
Tabulka 5: Vytvoření dotazníku – zdroj: autor	83
Tabulka 6: Proces sběru dat – zdroj: autor	83
Tabulka 7– Školení o prevenci a předcházení úrazu či nemoci – zdroj: autor.....	85
Tabulka 8 – Dostupnost výchovného poradce – problematika stresu, syndrom vyhoření – zdroj: autor	86
Tabulka 9 - Podpora kompetencí k podnikání, iniciativě a kreativitě – zdroj: autor	86
Tabulka 10 - Podpora odborného vzdělávání včetně spolupráce škol a zaměstnavatelů – zdroj: autor	87
Tabulka 11- DVPP (např. zvyšování kvalifikace) – zdroj: autor.....	88
Tabulka 12 - Stáže učitelů ve firmách – zdroj: autor	88
Tabulka 13 - Vzdělávání v oblasti ICT – zdroj: autor.....	89
Tabulka 14 - Vnitřní komunikační systém (škola online) – zdroj: autor	90
Tabulka 15 - Bodový motivační systém – zdroj: autor	90
Tabulka 16 - Hodnocení činnosti, pracovníků – zdroj: autor.....	91
Tabulka 17 - Strategické plány vzdělávací organizace – zdroj: autor.....	92

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Manažerské funkce – zdroj: autor	12
Obrázek 2: Manažerské funkce s proporcemi řízení – zdroj: (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s.4)	13
Obrázek 3: Prvky strategického myšlení – zdroj: předloha Fotr a kol. (2012, s.27).....	16
Obrázek 4: Základní kroky v procesu strategického řízení – zdroj: autor	19
Obrázek 5: Cyklus benchmarking – zdroj: autor	34
Obrázek 6: Maslowova pyramida – zdroj: autor	45
Obrázek 7: Procento populace využívající internet, dle světových oblastí (k 3.3. 2020) Zdroj: Internetworldstats (www.internetworldstats.com)	57
Obrázek 8 – Školení o prevenci a předcházení úrazu či nemoci – zdroj: autor	85
Obrázek 9 – Dostupnost výchovného poradce – problematika stresu, syndrom vyhoření – zdroj: autor	85
Obrázek 10 - Podpora kompetencí k podnikání, iniciativě a kreativitě – zdroj: autor.....	86
Obrázek 11 - Podpora odborného vzdělávání včetně spolupráce škol a zaměstnavatelů – zdroj: autor	87
Obrázek 12- DVPP (např. zvyšování kvalifikace) – zdroj: autor	87
Obrázek 13 - Stáže učitelů ve firmách – zdroj: autor.....	88
Obrázek 14 - Vzdělávání v oblasti ICT – zdroj: autor	89
Obrázek 15 - Vnitřní komunikační systém (škola online) – zdroj: autor.....	89
Obrázek 16 - Bodový motivační systém – zdroj: autor.....	90
Obrázek 17 - Hodnocení činnosti, pracovníků – zdroj: autor	91
Obrázek 18 - Strategické plány vzdělávací organizace – zdroj: autor	91
Obrázek 19 - Ztotožňujete se s nimi? - zdroj: autor	92
Obrázek 20 - Jste dostatečně informováni a seznámeni s vnitřními předpisy školy? - zdroj: autor.....	92

Úvod

Problematika strategického řízení a řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci je aktuální téma 21. století. Konceptualizace dané problematiky řízení lidského kapitálu je nejmodernější personální činností. Je zde ovšem kladen důraz na ještě větší rozvoj dovedností, znalostí a míra schopnosti maximálně využít a sdílet potenciál lidí. V předložené diplomové práci bude vymezena diferenciací anebo filiací mezi Human capital management a Human resources management. Nedílnou součástí systému lidského řízení je vzdělávání, proto lze jako jeden z cílů řízení lidských zdrojů označit vytváření podmínek pro zvyšování intelektuálního kapitálu dané organizace. Tato oblast procesů v organizaci se nemůže konkrétně definovat, může ale obecně ukázat, jakým způsobem se lidský kapitál v organizaci řídí.

První kapitola předložené diplomové práce se zabývá východisky řízení a principem strategie. Součástí kapitoly je také problematika strategického řízení vzdělávací organizace.

Ve druhé kapitole jsou popsány principy řízení a rozvoj lidských zdrojů s distinkcí lidského kapitálu. Tato část se také věnuje zařazení lidského kapitálu do kontextu strategie vzdělávací organizace a vyzdvihuje aspekty hodnocení jako účinný nástroj pro ovlivňování pracovního výkonu. V nových, globalizovaných podmínkách je stále větší význam nehmotných aktivit pro efektivní působení na trhu a lidský kapitál je prostředkem k zajištění stability a růstu organizace. Nedílnou součástí řízení lidí založené na teorii lidského kapitálu je motivace, která je jednou z nejdůležitějších součástí pracovní produktivity.

Důležitým aspektem efektivního využití lidského kapitálu je zajištění tvorby takového lidského kapitálu, který odpovídá struktuře a potřebám ekonomiky. Proto se také poslední teoretická část předložené diplomové práce zabývá problematikou vzdělávání, především novodobým paradigmatem vzdělávání v průmyslu 4.0 resp. paradigma Vzdělávání 4.0.

Zkoumaná problematika strategického řízení vzdělávací organizace se zaměřením na řízení lidského kapitálu v 1., 2. a 3. kapitole poskytuje ucelený přehled teoretických východisek klíčových slov a následující kapitoly se věnují analýze zkoumané problematiky, která byla provedena na Střední odborné škole v Litoměřicích.

Cílem předložené diplomové práce je analyzovat a charakterizovat proces řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci a návrh její metodiky.

Pro naplnění cíle diplomové práce byl zvolen smíšený design výzkumu. Výsledky navrhované metodiky prezentují subjektivní hodnocení jednotlivých respondentů, ale v konečném důsledku představují objektivní data, která vyhodnocují přístup k řízení lidského kapitálu v dané vzdělávací organizaci.

V závěru předložené diplomové práce jsou prezentovány výsledky šetření a výsledky navrhované metodiky. Řízení lidského kapitálu v sektoru vzdělávací organizace do současné doby nebyla věnována téměř žádná pozornost, a proto považuji analýzu a návrh metodiky přínosem pro vědní obor managementu vzdělávání.

1 Východiska řízení a princip strategie

Obsahem obecné úvodní kapitoly je vymezení pojmu management neboli řízení¹, zařazení problematiky strategického řízení a doplnění o další manažerské funkce. Přestože pojem management prožívá druhé století své historie, názory na jeho definování jsou stále různé. Termín management jako řízení je nepřesné a značně omezující. Jak uvádí Tureckiová (2004, s. 27) ve své knize, a to minimálně ze dvou důvodů:

- 1) Pojem management můžeme rovněž odvodit ze slovesa „to manage“, to neznamená pouze řídit, ale také si vědět rady, zvládat, stačit nebo dokázat (in Velký anglicko-český slovník, 1992). V managementu tak nejde jen o prosté řízení formou pokynů nutných k vykonání činností nebo zadávání příkazů a o kontrolu jejich plnění, ale také o angažovanosti, samostatnosti a odpovědnosti zúčastněných lidí k efektivnímu výkonu².
- 2) Ztotožňovat termín management s podnikovým řízením by bylo v rozporu s požadavkem využívat metody a techniky managementu také mimo komerční sféru, na to poukazuje klasik světového managementu P.F. Drucker.

Tureckiová (2004, s.28) dále zmiňuje přes výše uvedené výhrady používání pojmu management nečiní v praxi větší obtíže. V další knize Tureckiová (2002, s.25) přesto zdůrazňuje, aby bylo stále na paměti „*management je širší formou společenského řízení*“.³

Antušák a Vilášek (2016, s.9) se také přiklání k teoretickému směru, jenž dává nejlepší východiska pro teorii managementu, a to jsou práce P.F. Druckera a jeho následovníků.

P.F. Drucker ve své práci *Management: Task, Responsibilites, Practices* uvádí výklad

¹ Pojem se objevil na počátku 20. století v angličtině, jak uvádí Drucker (in Vodáček, Vodáčková, 1999). Od té doby se zdomácněl, ale většinou se nepřekládá. V češtině se též management většinou označuje jako (podnikové) řízení.

² Na problematiku v určování a odlišení významových rovin mezi managementem a leadershipem ukazuje Tureckiová následovně: Řízení lidí (managementship) je označení způsobu, který volí manažer při zadávání úkolů podřízeným, v zájmu toho, aby bylo co nejefektivněji (s vynaložením co nejmenších nákladů, ve vysoké kvalitě a v co nejkratším čase) dosaženo cílů, které pro ně formuloval někdo jiný. Vedení lidí (leadrship) naproti tomu spočívá v hledání a využívání nových způsobů stanovování cílů a získávání lidí pro tyto cíle. (Tureckiová, 2004, s.73-74)

³ Uvažujeme-li o společenském řízení, především o řízení ve velkých organizacích, které je realizováno „lidmi, skrze lidi a pro lidi“, dostáváme se od obecné teorie řízení k teorii a praxi managementu. (Tureckiová, 2002, s.24)

amerického pojmu management jako nesnadný. Nejen, že se různě překládá, ale zejména proto, že označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje obor studia i vědní disciplínu. Z dnešního pohledu tak můžeme pojmu management přiřadit trojí význam:

- Specifická aktivita
- Skupina řídících pracovníků
- Vědní disciplína

Pokud jde o samotnou definici managementu Vodáček a Vodáčková (1999, s.19-21) ve své práci píše: *„Management je ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jenž jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace.“* Peter F. Drucker (in Tureckiová, 2004, s.28) definuje význam pojmu management takto: *„Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“*

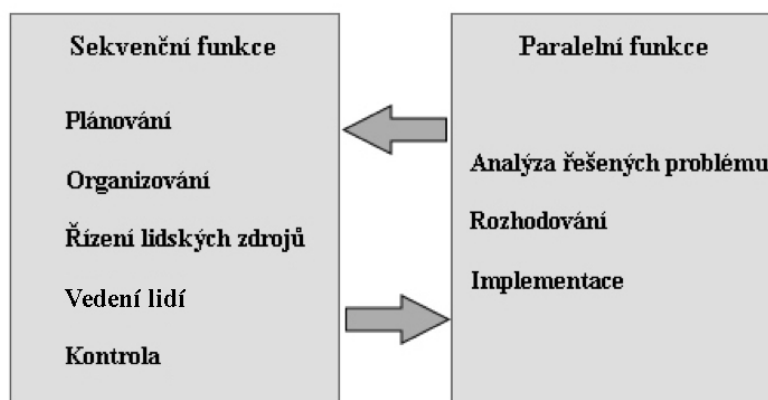
Pojem „manažerské funkce“ zastávají specifické, cílevědomé činnosti, které manažeři vykonávají ve své práci a které představují hlavní náplň manažerského povolání. Antušák a Vilášek (2016, s.10) dělí manažerské funkce na sekvenční a paralelní. Než rozdělíme sekvenční a paralelní manažerské funkce poukážeme na V.S. Bagad, (2009, s.25) který ve své knize *Principles Of Management* popisuje historický vývoj manažerských funkcí a zmiňuje zejména jméno Henry Fayol jakožto „otce moderního managementu“. Henry Fayol identifikoval 5 zřetelných (výrazných) manažerských funkcí seskupených vzhledem k jejich aktivitám. Tyto funkce jsou:

- Plánování – zahrnuje předpovídání událostí dopadající na organizaci, rozvoj operačního programu (plánu) zohledňující všechny hrozby a nepřetržité aktualizování plánů organizace.
- Organizování – zahrnuje strukturování úkolů a aktivit organizace a zajišťování a koordinaci potřebných lidských, finančních a materiálních zdrojů.
- Příkazování– zahrnuje dát organizaci do pohybu, nastavit (dát) dobrý příklad.

- **Koordinace** – zahrnuje pravidelná setkání manažerů a podřízených k zajištění harmonie a jednotnosti jako smysl nutný pro efektivní fungování organizace.
- **Kontrolování** – zahrnuje neustálé monitorování aktivit a výkonů pracovníků k zajištění, že každý pracuje v souladu se standardy stanovenými v plánu organizace.⁴

Byly zmíněny funkce dle francouzského teoretika Henryho Fayola, výčet dalších teoretiků je zbytečný, autor pouze poukazuje na fakt podobnosti manažerských funkcí dříve a teď i když alternativních klasifikací existuje celá řada.⁵ Po přečtení české i zahraniční literatury od vývoje po současnost managementu je tedy patrné, že manažerské funkce se některak zvlášť neliší od těch dnešních. Předložená práce se bude držet sekvenčních a paralelních manažerských funkcí, které budou více rozebrané v kapitole strategické řízení a řízení lidského kapitálu. Pro vytvoření si lepší představy je zde obrázek 1.

Sekvenční a paralelní manažerské funkce



Obrázek 1: Manažerské funkce – zdroj: autor

⁴ Vlastní překlad. Původní text: Henry Fayol has identified five distinct managerial functions grouped according to their activities. These functions are i) Planning - Planning involves forecasting of events impacting the organization, the development of an operating program taking all threats into account and the continuous updating of the organization's plans. ii) Organizing - Organizing involves the structuring of the organization's tasks and activities and securing and co-ordinating the necessary human, financial and material resources. iii) Commanding - Commanding involves setting the organization into motion, setting a good example. iv) Co-ordinating -Co-ordinating involves regular meeting between managers and subordinates to ensure the harmony and unity of purpose necessary for effective organizational functioning. v) Controlling - Controlling involves a constant monitoring a worker's activities materials and outputs to ensure that each is consistent with standards established in the plan..

⁵ Klasifikace manažerských činností je celá řada, ale téměř vždy se jedná o podobný nebo stejný význam funkce.

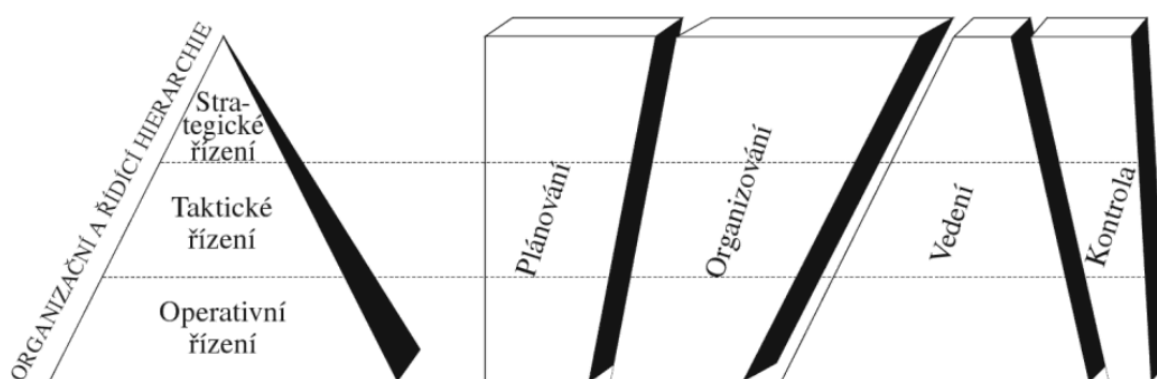
Lze tedy shrnout, že management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace. Jinými slovy naplnění mise, vize a strategie podniku. Nyní budou přiblíženy jednotlivé úrovně managementu a doplněny o vizuál se zasazením manažerských činností.

1.1 Úrovně řízení

Úrovně řízení nebo také typy managementu dělí řízení v organizaci podle rozsahu odpovědnosti, rozhodování a délky plánovacího horizontu. Keřkovský a Vykypěl (2002, s.4-5) popisují, jak jednotlivé úrovně na sebe postupně navazují.⁶ Dělí se:

- Operativní management
- Taktický management
- **Strategický management**

Práce se pochopitelně budeme věnovat převážně strategickému řízení, které je účelem předložené diplomové práce. Přesto se z důvodu správného pochopení porovnají jednotlivé úrovně managementu a poté se přejde na stěžejní problematiku. Obrázek níže, názorně představuje strukturu základních manažerských funkcí⁷ jejichž proporce na jednotlivých úrovních řízení jsou naznačeny.



Obrázek 2: Manažerské funkce s proporcemi řízení – zdroj: (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s.4)

⁶ To znamená, že se liší především mírou kompetencí a odpovědností při stanovování úkolů, cílů a jejich realizace.

⁷ Plánování, organizování, vedení a kontroly

Operativní management dle Hospodářové (2008, s.14) se zabývá činností uvnitř organizace a činností týkající se bezprostředních partnerů.⁸ Jedná se o takové úkoly jako sledování finančních výsledků, řízení prodejců, návrh vzdělávacích programů pro zaměstnance nebo zlepšení výrobního systému. Operativní management má tedy rutinní povahu, zabývá se konkrétními problémy a úkoly. Týká se malých změn a rozhodnutí obvykle spočívá v přidělování zdrojů, koordinaci činnosti a v rozdělování práce. Jedná se o dny, případně i o kratší časové jednotky.

V.S. Bagad (2009, s.14) operativní řízení přisuzuje manažerům na nejnižší úrovni hierarchie, kteří dohlíží a koordinují práci provozních (ne-manažerských) zaměstnanců, front-line manažeri. Manažeri front-line mají často tituly jako "supervisor", "manažer" nebo Foreman. Stojí za úspěchem organizace, jsou totiž nejbližší skutečným činnostem v organizaci, jsou také nesmírně důležití, protože se zapojují do každodenních činností a odpovídají za hladké fungování organizace. Tito manažeri pracují na rozhraní mezi vedením a pracovními silami a jsou zodpovědní za řízení práce podřízených. Důležitá charakteristika manažera první linie neboli operativního manažera je motivátor, tvůrce, koordinátor a poradce. Jejich práce se může značně lišit, v závislosti na tom, že manažeri jsou komunikátoři a trenéři.⁹

Taktické řízení pro střední manažery používá mnoho různých titulů včetně „manažerů“, „vedoucích“, „vedoucích oddělení“, „vedoucích divizí“. Střední manažeri provádějí delikátní rovnováhu, protože jsou uprostřed požadavků top manažerů a potřeb operativního řízení. Střední management zahrnuje více než jednu úroveň zodpovědnou za celkovou implementaci. V zájmu toho, aby organizační cíle mnoho společností snížilo

⁸ Např. zákazníci nebo dodavatelé

⁹ Vlastní překlad: Původní text: Managers at the lowest level of hierarchy who supervise and co-ordinate the work of operating (non-managerial) employees are front-line managers. Front-line managers often have titles like "Supervisor", "Manager", or Foreman. Front-line managers oversee groups of people who produce the goods services provided by the organization. They success of an organization because they operations and are closest to the actual operations of the organizations also they are extremely important to the are involved in the day-to-day are responsible for smooth functioning of the organization. Front-line managers operate at the interface between management and the work force of the organization. Front-line managers are responsible for directing the work of subordinates. The important characteristics of front-line leader, motivator, decision maker, co-ordinator, counsellor. Their jobs may vary widely, depending managers are communicator and trainer.

počet manažerských úrovní ve snaze snížit náklady, usnadnit komunikaci a snížit vrstvy zapojené do rozhodování.¹⁰ (Bagad, 2009, s. 13-14)

Strategické řízení vzhledem důležitosti v předložené diplomové práci bude rozebráno v následující subkapitole.

1.2 Strategické řízení

V této kapitole nejprve rozvedeme termín strategické myšlení. Úvodní exkurz do problematiky strategického řízení je spjat se snahou ukotvit základní termíny a kontrasty mající vliv na formulování této manažerské problematiky.

Strategické myšlení

Dle Mallya (2007, s.18) se strategické myšlení musí většina lidí naučit, nebývá vrozené. Strategické myšlení je pro jedince cenná pomoc pro životní plánování. Pro podnik je to nezanedbatelnou částí podnikové koncepce.¹¹ Tento pomocný prostředek však nezahrnuje tvůrčí schopnosti člověka. Strategie musí být schopná přizpůsobit se dynamickému okolí a být pružná.¹²

Sixta a Kubias (2003, s.15) ve svém textu píše, že kvalitní strategie musí být zpracována na znalostních principech strategického myšlení.

Podle Košťana a Šulera (2002, s.6) strategicky myslet znamená *„perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků“*.

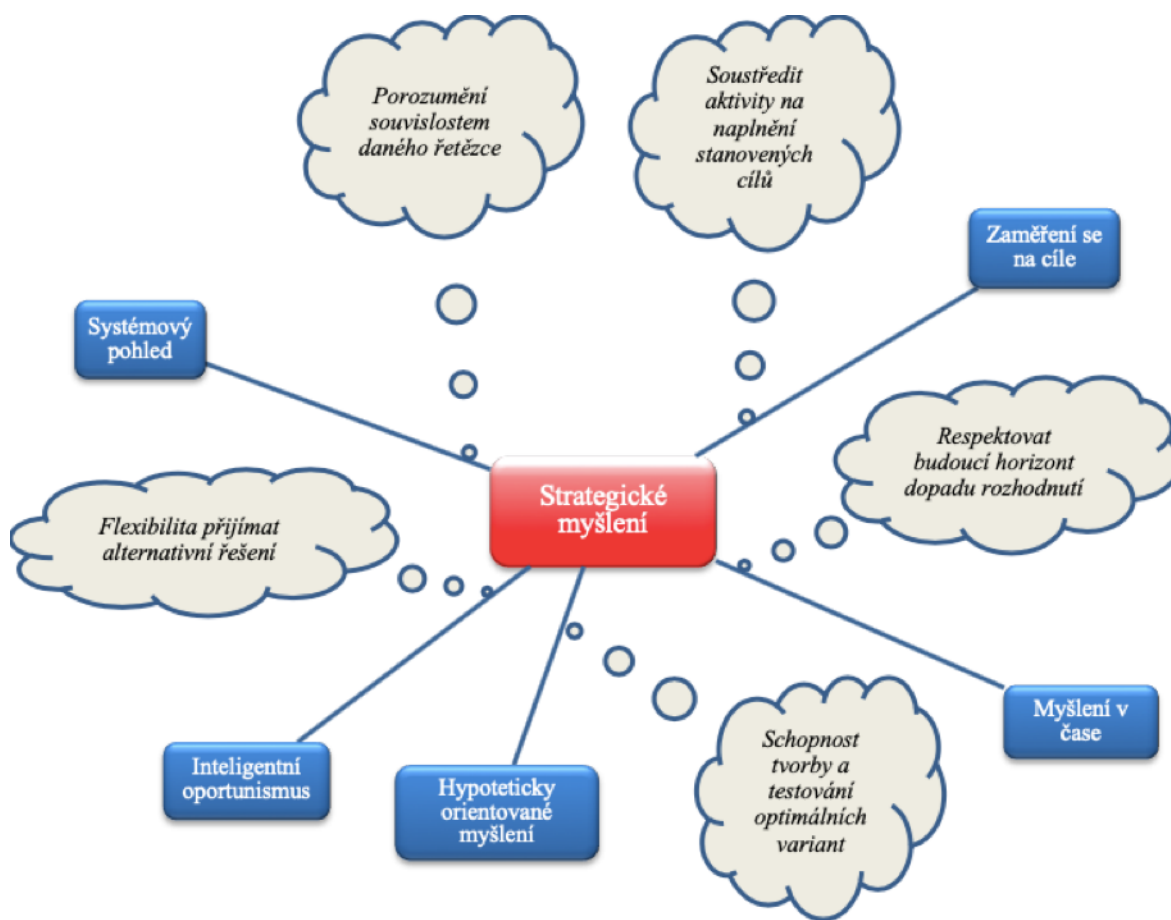
¹⁰ Vlastní překlad. Původní text: Many different titles are used for middle managers including "manager", "director", "chief", "departmental head", "division head". Middle managers perform a delicate balancing act because they are in the middle between the demands of top managers and the needs of first-line managers. Middle managers are organizational plans very large organizations middle management includes more than one levels mainly responsible for implementing overall are achieved as expected. In so that organizational goals Many companies cut the number of managerial levels in an attempt to lower the costs, facilitate communication and to reduce the layers involved in decision making

¹¹ Právě v našich časech nejistoty, ale také velkých šancí.

¹² Je velmi nebezpečné strnule se upnout na jedinou nalezenou strategii.

K vyjádření prvků strategického myšlení použili Fotr a kol. (2012, s.27) Liedkův model strategického myšlení (viz. obrázek 3).

Obrázek 3: Prvky strategického myšlení – vlastní tvorba, předloha Fotr a kol. (2012, s.27)



Obrázek 3: Prvky strategického myšlení – zdroj: předloha Fotr a kol. (2012, s.27)

Podle Jakubíkové (2013, s.18) se přínosy strategického manažerského myšlení projevují zejména v rychlejší a jistější návratnosti vložených prostředků a tím také rychlým dosažením zisků. Dále menší nutností krizového managementu, vyšší efektivitu a produktivitu. Lepší zpětnou vazbu a v neposlední řadě zlepšení týmové práce a atmosféry.

Sixta a Kubias (2003, s.15) zakládají strategické myšlení na principech:

- variantnosti,

- permanentnosti
- celosvětového systémového přístupu
- tvůrčího přístupu
- interdisciplinarity
- vědomí práce s rizikem
- koncentrace zdrojů
- vědomí práce s časem
- agregovaného myšlení a
- zpětnovazebního myšlení

Strategie

V různých literaturách, které se zabývají strategickým řízením podniku nebo instituce je pojetí strategie diferenciální. Dříve strategie¹³ byla používána při vojenských operacích ve smyslu plánování a vymezení směru, dnes Mallya (2007, s.17) ve své knize píše, že strategie může mít různé významy pro různé lidi. Zmiňuje také Collise a Montgomeryovou z Harvardovy univerzity, kteří mluví o strategii, jak vedení vytváří¹⁴ hodnotu pro svou organizaci.

Azhdar Karami (2007) v knize „Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms“ zmiňuje několik autorů a jejich pohledy na strategii. Slovo strategie bylo dlouho užíváno v různých směrech. (in Bowman a Kakabadse, 1997, Mintzberg a Quinn, 1998). Pojem strategie byl konceptualizován v rozličných formách vzhledem k společensko-vědním disciplínám početných autorů. (in Mintzberg, 1994, Marsh, 1999). Koncept strategie v byznysu a managementu je analogický tomu ve válce. Strategie jako oblast byznysu je vázaná obecným směrem a dlouhotrvající politikou byznysu jako rozdíl od krátkodobých taktik a úkonů ze dne na den. Z toho důvodu může být strategie byznysu definována dlouhodobými cíli a obecnými poznatky k jejich dosáhnutí (in Segal-Horn, 1998). Explicitní rozeznání různých definic nám může pomoci se orientovat v dané problematice. Jedna z dřívějších definic strategie byla popsána americkým historikem, ekonomie

¹³ Aplikace strategie v nevojenských oblastech, obzvláště v podnicích začala na počátku 60. let. Nyní již existuje mnoho různých definic strategie, vznikly především v USA a západní Evropě na základě výzkumů, které tam byly provedeny.

¹⁴ S pomocí koordinace a konfigurace svých multitřžních aktivit

(Chandler, 1962), který popisoval „*Strategie je předurčení základních dlouhodobých cílů podniku a adaptací postupů a přidělem zdrojů k dosažení těchto cílů*“¹⁵. (Chandler, 1962, s.13)

Podepisuje se pod široce uznávaný pohled, že strategie je tolik o plánování a definování cílů stejně tak jako o poskytování prostředků pro dosažení těchto cílů. Více souvislou a interaktivní definici strategie poskytli Hofer a Schendel (1978) „*strategie je základní schéma současných a plánovaných rozmístění zdrojů a environmentální interakce které ukazují, jak organizace dosáhnou svých cílů*“¹⁶. (Hofer and Schendel, 1978, s.25)

Andrews (1986) definuje strategii jako „... *schéma rozhodnutí ... které reprezentuje... jednotu, soudržnost a vnitřní důslednosti strategických rozhodnutí společnosti které umísťují společnost v jejím prostředí a určují její identitu, moc ke stabilizaci vlastních sil a pravděpodobnost úspěchu na trhu*“¹⁷ (Andrews, 1986, s. 112).

Koontz, Weihricha (in Slavíková, 2006, s.5) strategii definují jako „*určení dlouhodobých základních cílů podniku, organizace a stanovení nezbytných činností a zdrojů po dosažení těchto cílů.*“

Na základě uvedené literární rešerše a definic je možné konstatovat, že strategické řízení je proces řízení na nejvyšší úrovni. Určuje vizi, poslání, vytváří a naplňuje strategické cíle podniku se zabezpečením kontrolní činnosti, která reprezentuje důsledky strategického rozhodování. Pro lepší představu bude proces strategického řízení rozebrán v následujícím textu a bude doplněn o znázorňující smartart.

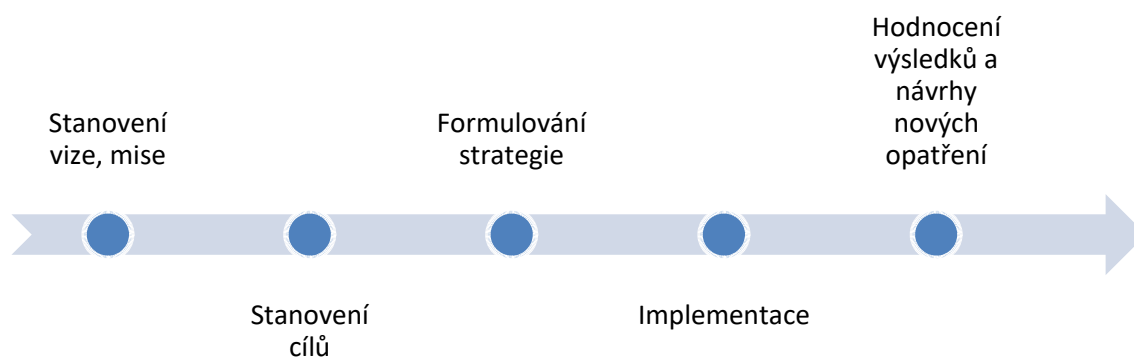
¹⁵ Vlastní překlad. Původní text: Strategy is the determination of the basic long term goals and objectives of an enterprise, and the adaption of courses action and the allocation of resources for carrying out those goals.

¹⁶ Vlastní překlad. Původní text: strategy is a fundamental pattern of present and planned resources deployments and environmental interactions that, indicates how the organization will achieve its objectives.

¹⁷ Vlastní překlad. Původní text: ...a pattern of decisions... (which represent)... the unity, coherence and internal consistency of a company's strategic decisions that position a company in its environment and give the firm its identity, its power to mobilise its strengths, and its likelihood of success in the Marketplace.

Proces strategického řízení

Zde jsou představeny základní kroky v procesu strategického řízení v tuto chvíli pouze obecně. V následující kapitole bude aplikováno a doplněno strategického řízení pro sektor vzdělávací organizace.



Obrázek 4: Základní kroky v procesu strategického řízení – zdroj: autor

Při vytváření strategií je důležité respektovat základní kroky:

1. Analytický – strategická analýza vnějších a vnitřních podmínek
 2. Koncepční – formulace strategie, hodnocení možností lidských, finančních, materiálních
 3. Realizační – uvedení strategie do života podniku
- Analytický krok představuje analýzu STEP vnějšího a SWOT vnitřního prostředí. Stanovené cíle by měli být SMART. Z tohoto kroku nám vyplynou cíle, očekávání, zdroje a strategické možnosti.
 - Následuje krok koncepční, který nám vymezuje strategické možnosti, formuluje a evaluuje možnosti strategie a následuje její volba.
 - Realizačním krokem rozumíme uvedení strategie do procesu, plánování a alokace zdrojů, organizační struktura a možnost řízení strategické změny. (Slavíková, 2006, s.7)

1.3 Strategické řízení vzdělávací organizace

Implementace strategického řízení v prostřední vzdělávací organizace je založeno na strategickým plánu rozvoje školy. My si zde obecně rozebereme základní kroky strategického řízení ve vzdělávací organizaci a vymezíme systémový přístup jako klíč k úspěšnému dosažení cílů organizace. Poté se zaměříme na vnitřní determinant rozvoje školy, myšleno lidský kapitál a personální politiku.

Strategické řízení klade důraz na vztah organizace k vnějšímu¹⁸ i vnitřnímu¹⁹ prostředí. Skládá se z pěti důležitých komponent:

1. Stanovení poslání a vize vzdělávací organizace
2. Stanovené cílů vzdělávací organizace
3. Formulování strategie, která vede k dosažení stanovených cílů
4. Implementace zvolené strategie
5. Hodnocení výsledků a návrhy nových opatření (Slavíková, 2006, s.5, 8-9)

Stanovení poslání²⁰ a vize²¹ školy je základním úkolem při vytváření strategie rozvoje školy. Dle Egera (2002, s.16) vize reprezentuje aspirace školy a sumarizuje čeho by chtěla škola dosáhnout. S vizí jako obrazem budoucnosti je spojen časový horizont. Vize je inspirací, základním kamenem pro rozhodování a umožňuje všem uvnitř i vně školy najít společné body, které vedou ke zlepšení kvality. Slavíková (2006, s. 9) připisuje formulaci poslání do kompetence ředitele školy a vrcholového managementu, přičemž by se na jeho přípravě měli podílet zaměstnanci školy.

Stanovení cílů²² vzdělávací organizace Sixta a Kubias (2003, s.26) představují jako stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který je měřitelný ať kvalitativními

¹⁸ Vnější prostředí: ekonomické, politické, sociální a technologické

¹⁹ Rovněž sleduje faktory ovlivňující vnitřní život školy, aby škola fungovala co nejlépe v rámci daného prostředí.

²⁰ Také označováno jako mise

²¹ Oldroyd definuje vizi takto: „vize je představa úspěšné budoucnosti organizace, která vychází ze základních hodnot nebo filosofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány organizace.“ (in Eger a kol., 2002, s.15)

²² V managementu se můžeme setkat s přístupy jako je Pygmalion efekt a Golem efekt. Pygmalion efekt znamená, že cíl by měl být přiměřeně náročný tak, aby vyzýval a motivoval. Golem efekt naopak znamená, že cíl je nereálný a nesplnitelný. Nejen že nemotivuje, může i rozložit akceschopnost týmu. Opačně i velmi lehký cíl vede k demotivaci a nezájmu o činnost. (Eger a kol., 2002, s.40)

nebo kvantitativními ukazateli. Strategické cíle²³ musí unifikovat všechny činnosti školy. Eger (2002, s.40) ve své knize píše o třech úrovních cílů. Obecné strategické, které definují dlouhodobé záměry školy a rozpracovávají vizi, misi, posilují komunikaci a motivaci zaměstnanců. Dále cíle pro klíčové oblasti, které odpovídají na to, co bude uděláno a jak to bude uděláno. Posledními jsou dílčí cíle, které rozpracovávají a napomáhají k dosažení strategických cílů. Slavíková (2006, s. 9) doplňuje nutnost stanovení cílů pro všechny úrovně řízení a je důležité do procesu jejich stanovování zapojit všechny členy vedení školy, středního i nižšího managementu. Každý z nich by měl vymezit, jakým způsobem přispěje ke splnění daných cílů a tím k naplnění strategie celé školy.

Dle Egera (2002, s. 41) je formulování cílů velmi důležité a podle Paretova principu²⁴ uvádí, že odpovědná práce s cíli zajišťuje 80% úspěchu. Slavíková (2002, s.10) uvádí, složka formulování strategie, která vede k dosažení cílů se zabývá odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Aby bylo tuto otázku možné co nejlépe zodpovědět vyžaduje formulace strategie podrobnou vnější a vnitřní²⁵ analýzu. Ne každá strategie je vhodná pro stejný typ školy, vždy je třeba brát v úvahu specifika prostředí, požadavky trhu práce, zřizovatele, rodičů a žáků. Veteška (2016, s.250) též reaguje na důležitost prostředí, ve kterém se vzdělávací organizace nachází a působí, čímž je škola při svých aktivitách silně ovlivňována. Toto marketingové prostředí je velmi dynamické a obsahuje spousta faktorů kvůli kterým se přímo či nepřímo ovlivňují její činnosti.

Zavedení a realizace zvolené strategie dle Slavíkové (2006, s.10) může vrcholový management formulovat sebekrásnější, ale bez motivace podřízených nerealizovatelná. Proto je tedy nutné počítat i s podmínkami²⁶, které umožní její realizaci. Sixta a Kubias (2003, s.27-27) píší ve své knize o uvedení strategie do života realizací strategických operací, které směřují ke splnění strategických cílů. Strategická operace musí obsahovat popis, konkrétní obsah, výsledky, které očekáváme, odpovědné pracovníky a termín s náklady provedení. Slavíková (2006, s.10) přisuzuje zavádění strategie do kompetence středního managementu, kontrolní a motivační činnost však zůstává na řediteli školy.

²³ Cíl je očekávaný a zamýšlený výsledek k němuž škola v součinnosti se všemi partnery směřuje. (Eger a kol., 2002, s.40)

²⁴ Obecně lze Paretovo pravidlo vyjádřit tak, že 20 % příčin způsobuje 80 % výsledků.

²⁵ STEP a SWOT analýzu

²⁶ Lidskými, finančními a kapitálovými zdroji školy

Hodnocení výsledků a návrhy nových opatření podle Slavíkové (2002, s.10) není záležitostí jednorázovou a konečnou. Mohou se měnit vnitřní i vnější podmínky. I dobrou strategii lze vylepšovat, protože nastaly změny²⁷ v konkurenčním prostředí. Je povinností vrcholového managementu připravit a sledovat hodnocení nových přístupů a ověřovat co funguje a co je nutno změnit.

1.4 Systémový přístup klíčem k dosažení cílů organizace

Systém škola je tvořen řadou prvků. Každý z prvků tohoto systému, každý z jednotlivců, z nichž se skládá z pedagogických a nepedagogických pracovníků, žáků a rodičů. Školské zařízení nemůže být považováno za pouhý souhrn těchto prvků, charakteristické vlastnosti školy jsou vytvářeny vztahy mezi těmito prvky. Systémový přístup znamená, že je problém řešen z hlediska postavení v systému a z hlediska toho, zda jeho řešení systém narušuje, upevňuje nebo inovuje. Srdce organizace představuje centrum systému. Jedná se o místo, kde je koncentrován tok informací tzv. centrum řízení systému. (Slavíková, 2006, s. 12)

Při vytváření koncepce rozvoje školy je důležité respektovat zásady strategického řízení a plánování. V současné době školy existují a fungují jako samostatné právní subjekty a vstupují do nejrůznějších vztahů s vnitřními a vnějšími determinanty. Východiskem pro vytvoření koncepce rozvoje školy jsou právě analýzy vnějších a vnitřních determinant ovlivňující školu.

Škola působí v určitém prostředí, působí na ni vlivy zvenčí (vnější determinanty), které většinou nemůže ovlivnit, ale může na ně reagovat. Prostřednictvím analýzy vnějších faktorů získáme informace o významu a kvalitě školy v daném prostředí. Tyto faktory můžeme také označit jako STEP. Faktory (sociologické, technologické, ekonomické, politické), připojuje se k nim ještě trh a konkurence. Jako vnější determinanty rozvoje školy je vhodné sledovat:

- MŠMT
- Kraj
- Obec a její představitelé
- Veřejnost (rodiče a ostatní veřejnost), image školy

²⁷ Objevily se nové příležitosti, nové šance.

- Konkurence
- Média, tisk
- Trh práce, zaměstnavatelé
- Zájmové organizace
- Demografický vývoj
- Specifické vlivy (Slavíková, 2006, s.14,15)

Druhý okruh faktorů neboli vnitřní determinanty rozvoje školy, můžeme více ovlivňovat než faktory vnější, proto je důležité vždy zjistit v jaké situaci se škola nachází.

Mezi vnitřní determinanty patří:

- Žáci
- Rozsah a kvalita služeb
- Účinnost a kvalita řízení
- Lidské zdroje a personální politika
- Finanční zdroje a materiální podmínky
- Image školy, hodnotový systém, klima školy (Slavíková, 2006, s. 20)

Analýza vnější a vnitřních faktorů by nám měla vyústit v definování strategických oblastí rozvoje školy. Analýzy stavu vnitřního prostředí školy mohou být následující:

- Analýza interního profilu podniku školy
- Analýza zranitelnosti
- Analýza s využitím porterova hodnotového řetězce
- VRIO analýza
- Metoda vyhodnocení dosavadní strategie školy
- Jáčova analýza

Ke správnému rozhodování potřebuje ředitel školy mít nástroje na neustálé zkoumání interního i externího prostředí. Analýzy vnějšího prostředí mohou být:

- PEST analýza
- Výzkum vzdělávacího trhu

- Porterova teorie pěti sil
- Analýza atraktivity vzdělávacího prostředí regionu
- Analýza konkurenceschopnosti
- Analýza konkurenta
- Analýza kritických faktorů úspěchu (Kratochvíl, 2010, s.47,52)

Pro potřebu zpracování předložené diplomové práce se nás zejména dotýkají oblasti řízení lidských zdrojů a jejich rozvoj, proto při zpracování analytické části diplomové práce budeme pracovat převážně s analýzami zaměřené na determinanty lidského kapitálu.

1.5 Summary

V kapitole Management byl vymezen termín řízení, jaká jsou jeho východiska a úrovně. Na obrázcích byla znázorněna struktura základních manažerských funkcí, která byla doplněna o proporce na jednotlivých úrovních managementu. Následně se přešlo na jednu ze stěžejních problematik předložené diplomové práce a byl vymezen termín strategické myšlení, potažmo strategické řízení a implementován na strategické řízení vzdělávací organizace. Dle literární rešerše strategické řízení vzdělávací organizace spočívá v naplnění vize, mise a strategických cílů. Byl připsán klíč k naplnění strategie a tím je systémový přístup. Jak již bylo zmíněno na tvorbě strategie a naplnění cílů organizace je zapotřebí zapojit nejlépe všechny lidské zdroje vzdělávací organizace a bez nadsázky strategický potenciál je zdůrazněn rozvojem lidských zdrojů, potažmo jeho řízení. Objasnil se tím význam systémového přístupu a analýz jako východisko pro vytvoření koncepce rozvoje školy. Po probrané kapitole Management je známo, že řízení lidských zdrojů je jednou z manažerských funkcí a v následující kapitole bude rozveden a doplněn o stěžejní problematiku a tou je nejen řízení lidských zdrojů, ale také jejich rozvoj.

2 Lidský kapitál jednotkou kvalitativní úrovně strategického řízení

Cílem této kapitoly je vymezení pojmu lidský kapitál, respektive jeho důležitost a řízení lidského kapitálu jako nástroje k zajištění stability a růstu organizace. Dále zařazení lidského kapitálu do kontextu strategického řízení. V úvodu této kapitoly bude objasněna distinkce lidského kapitálu od lidských zdrojů.

V nových, globalizovaných podmínkách je stále větší význam nehmotných aktivit pro efektivní působení na trhu. Už delší dobu se projevuje tendence ke zvyšování investic do nehmotných aktivit²⁸, tedy do intelektuálního kapitálu. Skandia definovala intelektuální kapitál jako „*vlastnictví znalostí, aplikovaných zkušeností, organizační technologie, vztahů se zákazníky a profesionálních dovedností zvyšujících tržní hodnotu podniku.*“ Intelektuální kapitál je obvykle dělen na lidský kapitál, organizační kapitál a sociální kapitál. U jiných autorů může být kvalifikace a koncepce rozsáhlejší, ovšem intelektuální kapitál není předmětem šetření. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 22-23)

Vymezení pojmu „lidský kapitál“ mnozí autoři i Mazouch a Fisher (2011, s. 1) přisuzují autorům Garrymu S. Beckerovi a Jacobsovi Mincerovi. V dnešní době je obecně přijímána právě Beckerova definice: „*Lidský kapitál jsou schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit.*“ Tato definice může být považována za základní kámen teorie lidského kapitálu.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 24) lidský kapitál definují jako „*znalosti, které si zaměstnanci odnášejí s sebou, když odcházejí z podniku. Obsahuje znalosti, dovednosti, zkušenosti a schopnosti lidí.*“ Některé z těchto znalostí se mohou týkat pouze jednotlivce, skupiny, jiné mohou být všeobecné. Příkladem lidského kapitálu je schopnost inovovat, know-how, kreativita, schopnost práce v týmu, loajalita, flexibilita, schopnost učit se, ale i formální školení a vzdělávání.

Častorál (2013, s.79) lidský kapitál představuje jako „*integrální kapitálovou složku ekonomické činnosti organizace a je postaven na znalostech, dovednostech a zkušenostech*

²⁸ výzkum a vývoj, software, internet, vzdělávání a rozvoj důležitých kompetencí zaměstnanců (Dvořáková, 2007, s.485)

lidí. “ Lidské složky jsou postaveny na učení se, změnách, kreativním chování a inovacích. Na vlastnostech lidí se během času rozvíjet své schopnosti a dovednosti.

Filipová (2008, s.5) má definované pojetí lidského kapitálu v širším kontextu: „*Lidský kapitál je široký pojem zahrnující různé formy investic do lidí, mezi které patří zejména školní a další vzdělávání, výdaje na zdravotní péči, výživa, atd. Výživa na zdravotní péči a výživa patří k důležitým investicím do lidského kapitálu především v rozvojových zemích, kde se jejich nedostatek může projevit v nedostatečné angažovanosti lidí v produktivních činnostech, s negativním dopadem na ekonomický růst*“.

Právě teorie lidského kapitálu pomáhá vyjádřit, jaký vliv mají lidé na podnikání a jak se podílejí na vytváření hodnoty pro vlastníky. Tato teorie vyjadřuje uplatňování postupů v řízení lidí vytvářející hodnotu, kterou můžeme vyjádřit v penězích, například v podobě investiční návratnosti. Teorie rovněž poskytuje data podporující vytváření a uskutečňování strategií a postupů v řízení lidských zdrojů. Přispívá tím k lepší úrovni řízení lidí v organizaci. (Armstrong, 2015, s.113)

Organizačním kapitálem jsou myšleny znalosti, které v podniku zůstávají na konci pracovního dne. Jsou to organizační postupy, systémy, kultura, procedury apod. Jde o znalostní centrum, dokumentační zajištění, schopnost využívání informačních technologií, organizační flexibilitu a schopnost podniku se přizpůsobovat a učit se. Kdežto sociálním kapitálem jsou chápány vnitřní a vnější vazby, s jejichž pomocí jsou rozšiřovány záměry, upevňovány vnitřní i vnější vazby a hledány možnosti zvýšení efektivnosti působení podniku v konkrétním prostředí. Jde o vztahy, proto také může být sociální kapitál též označován jako kapitál vztahů. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 24)

2.1 Řízení a rozvoj lidských zdrojů

Armstrong (2009, s.27) ve své knize zmiňuje, že termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín personální řízení ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizaci. Tuto manažerskou funkci definuje jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají* –

lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Dle Němečka (2017, s. 5), termín „lidské zdroje“ (angl. *human resources* nebo také jen zkratka *HR*) je obecně známý ve dvou významech či úrovních. Jeden význam tohoto pojmu, popisuje vlastní lidskou pracovní sílu v organizaci, kterou je zpravidla vlastní zaměstnanec. Druhý význam tohoto pojmu označuje personální oddělení či útvar, zajišťující v rámci podniku personální činnosti, naplňující prostřednictvím výběru, zaškolení a následné práce se zaměstnanci, potřeby podniku v oblasti zaměstnanců a zajišťuje tak vlastní podnikové řízení lidských zdrojů. Němeček (2017, s. 5) dále uvádí, že pojem řízení lidských zdrojů, jakožto zatím poslední používaný typ přístupu nebo koncepce personální práce, je personální pojem obecně používaný v podnikovém managementu přibližně od konce osmdesátých let 20. století a doslovně vychází z anglického překladu *Human Resources Management* (často označováno pouze zkratkou *HRM*).

Současně se vznikem koncepce řízení lidských zdrojů a průběžně s jejím dalším vývojem je kladen stále větší důraz na rozvoj pracovníků a uplatnění získaných znalostí a dovedností ve výsledcích činností a v pracovním jednání.²⁹ Toho je tradičně dosahováno prostřednictvím firemního vzdělávání, různými typy rozvojových programů a vytváření příležitostí k učení v rámci organizace. Pro aktivity podporující především intencionální učení v rámci organizace se používá označení rozvoj lidských zdrojů. Rozvoj lidských zdrojů je pak koncepčním nástrojem v jehož rámci:

- se určují klíčový zaměstnanci a dochází k podpoře rozvoje jejich potenciálu a efektivity jejich výkonu
- jsou plánovány a realizovány výcvikové a vzdělávací akce dle předem identifikovaných potřeb jednotlivců a skupin a následně evaluovány
- je zajišťován rozvoj kariéry
- jsou podporovány další efektivní techniky rozvoje zaměstnanců³⁰

²⁹ tj. ve zvládání pracovních rolí jednotlivce v určité pracovní pozici

³⁰ např. mentoring, koučování, tutoring, nebo stínování

- organizace vytváří i další podmínky pro rozvoj a seberozvoj zaměstnanců (poskytováním studijního volna, eventuálně úhradou kurzu absolvovaného mimo organizaci, a to za předem stanovených podmínek)
- rozvoj organizace je podporován jako celek. (Tureckiová, 2009, s. 31)

Byly tedy vysvětleny termíny lidské zdroje a lidský kapitál, které se často špatně zaměňují a v různých člancích tak dochází k desinformacím. V kapitole 3.1 byl pro správné pochopení kontextu lehce popsán rozvoj lidských zdrojů, který je převážně obsahem kapitoly 4.

2.2 Řízení lidí založené na teorii lidského kapitálu

Řízení lidského kapitálu Armstrong (2007, s. 47) charakterizuje jako „posun paradigmatu“ od tradičního přístupu k řízení lidských zdrojů. Řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování na všech organizačních úrovních. Charakteristickým rysem definování řízení lidského kapitálu je použití nástrojů měření. Nástroj jako vodítko pro řízení lidí, které je považuje za bohatství, za aktiva organizace, a zdůrazňuje, že konkurenční výhody se dosahuje strategickým investováním do toho bohatství pomocí získávání pracovníků, řízení talentů a programů na rozvoj a vzdělávání. Armstrong ve své knize uvádí dokument „*Accounting for People Task Force Report*“ který konstatoval, že řízení lidského kapitálu zahrnuje systematickou analýzu, měření a hodnocení toho, jak praxe a politika v oblasti lidských zdrojů vytváří hodnotu. Tento dokument definoval řízení lidského kapitálu jako „*přístup řízení lidí, který toto řízení chápe spíše jako strategickou záležitost prvořadě úrovně než jako operativní záležitost ponechanou na personalistech*“. Jeden z autorů zmíněného dokumentu také poznamenal, že „*úspěch organizace je produktem schopnosti jejích lidí*“.

Častorál (2013, s. 81) ve své práci píše o cílech řízení lidského kapitálu, kde cíle vychází z nové definice lidského kapitálu jako „*součásti metod managementu chápající a využívající lidi jako integrální kapitálovou složku ekonomické činnosti organizace. A to i v návaznosti na lidské zdroje vstupující do organizace a místo organizace*“.

v ekonomickém systému“. Tvorba cílů managementu lidského kapitálu se bezprostředně váže na strategie a strategické cíle organizace. Měly by se zaměřovat na při danou hodnotu a efektivní práci s lidmi jako s kapitálové složky. Tím jsou vymezeny a jsou specifickými v této oblasti. Současně tak nabývají na významu a důležitosti. Rámcově vymežíme následující hlavní cíle řízení lidského kapitálu:

- jednání s lidmi jako s lidským kapitálem
- měření a posuzování lidského kapitálu
- vytváření kapitálových hodnot
- hodnocení výsledků

Společnými znaky při naplnění těchto hlavních cílů je:

- strategický pohled
- optimalizace přístupů
- celostní a integrující přístup
- přizpůsobení se na měnící se požadavky a podmínky
- hospodárnost a efektivnost

Přístup k řízení lidského kapitálu je určen zodpovězením následujících otázek:

- Jaké hnací síly výkonu jsou rozhodující, které vytvářejí hodnotu?
- Jaké schopnosti k dispozici máme?
- Jaké schopnosti potřebujeme k dosahování strategických cílů?
- Jak budeme získávat, udržovat a rozvíjet potřebné schopnosti?
- Co můžeme udělat pro rozvoj kultury a prostředí, v němž probíhá učení na úrovni organizace i jednotlivců, které uspokojuje potřeby organizace i zaměstnanců?
- Jak můžeme zajistit, aby explicitní (zveřejněné) i tacitní (skryté) znalosti vytvořené v naší organizaci byly efektivně podchycovány, zaznamenávány a využívány? (Armstrong, 2015, s.113)

2.3 Tvorba strategie řízení lidského kapitálů

Některé podniky zjistily, že v dnešní dynamické době silících globalizačních tendencí potřebují kvalitní strategii, která jim pomůže k úspěchu na konkurenčních trzích. Nedílnou součástí takové strategie je i zajištění ze strany lidských zdrojů. Podniky do této

oblasti proto investují značné prostředky. Ze stejného důvodu hledají vhodné přístupy k efektivnímu rozvoji potenciálu lidí a zajímají se o metody vhodné k řízení a vyhodnocování těchto procesů. (Vodák, Kucharíková, 2011, s.18)

Balanced scorecard

Balanced scorecard původně vytvořená Kaplanem a Nortonem je často používána jako základna pro měření. Proto byla zvolena pro popis tohoto systému právě originální literatura psaná Kaplanem a Nortonem, kde je systém popsán co nejpřesněji.

Balanced scorecard (BSC) poskytuje manažerům potřebnou instrumentaci k vedení společnosti k budoucímu konkurenčnímu úspěchu. V dnešní době organizace soupeří v komplexním prostředí, kdy je rozhodující jejich přesné porozumění plánů a metod pro dosažení jejich cílů. BSC přenáší strategii organizace do rozsáhlé sady měření výkonu která poskytuje rámec pro strategická měřítka a systém managementu. Balanced scorecard udržuje důraz na dosahování finančních cílů, ale také zahrnuje výkon ovladačů (nástrojů) těchto finančních cílů. *„Vyvážené skóre měří organizační výkon ve čtyřech vyvážených perspektivách – finanční, zákaznická, vnitřní obchodní procesy a schopnost se učit a růst.“* BSC umožňuje společnostem sledovat jejich finanční výsledky a zároveň monitorování pokroku (progresu) v budování schopností a osvojování nehmotných jmen (bohatství, aktiv) které potřebují pro budoucí růst. (Norton, Kaplan, 1996, s. 2)³¹

Balanced scorecard doplňuje finanční měřítka předešlých výkonů o nástroje budoucích výkonů. Cíle a opatření vyváženého skóre jsou odvozeny z vize a strategie společnosti. BSC posouvá sadu cílů obchodní jednotky nad souhrn finančních měřítek. Vedení společnosti může nyní změřit (zjistit) jak jejich obchodní jednotky vytváří hodnotu

³¹ Vlastní překlad. Původní text: The Balanced Scorecard (BSC) provides managers with the instrumentation they need to navigate to future competitive success. Today, organizations are competing in complex environments so that an accurate understanding of their goals and the methods for attaining those goals is vital. The Balanced Scorecard translates an organization's mission and strategy into a comprehensive set of performance measures that provides the framework for a strategic measurement and management system. The Balanced Scorecard retains an emphasis on achieving financial objectives, but also includes the performance drivers of these financial objectives. The scorecard measures organizational performance across four balanced perspectives: financial, customers, internal business processes, and learning and growth. The BSC enables companies to track financial results while simultaneously monitoring progress in building the capabilities and acquiring the intangible assets they need for future growth.

pro stávající a budoucí zákazníky a jak musí zlepšit vnitřní schopnosti a investování do lidí, systémů a procesů nutných k zlepšení budoucího výkonu. BSC zachycuje kritické aktivity tvoření hodnot určených (vytvořených) zkušenými, motivovanými zaměstnanci (participanty) společnosti. (Během zachování zájmu o krátkodobý výkon skrz finanční perspektivu, BSC jasně ukazuje hodnotu ovladačů (nástrojů) pro lepší dlouhodobý finanční a konkurenční výkon.) (Norton, Kaplan, 1996, s. 8)³²

Mnoho společností už má své systémy měření výkonu, které zahrnují finanční i nefinanční měřítka. Co je nového na požadavku o vyváženou sadu měřítek? Zatímco virtuálně všechny společnosti opravdu mají finanční i nefinanční měřítka, mnohé používají svá nefinanční měřítka pro místní (myšleno jako mírné, ne celoplošné) zlepšení v jejich předních liniích a činnostech se zákazníky. Souhrnná finanční měřítka jsou užívána senior manažery jako by tato měřítka mohla adekvátně shrnout výsledky činností prováděných jejich nižšími a středními zaměstnanci. Tyto organizace používají jejich finanční a nefinanční měřítka pouze pro taktickou odezvu a kontrolu krátkodobých operací (činností).

Cíle a měřítka pro BSC jsou víc než pouze řečená (nahodilá) měřítka finančního a nefinančního výkonu, jsou odvozena od obecných po konkrétních procesů vedených cílem a strategií. BSC by měl převést misi, cíle, obchodní jednotky do hmotných cílů a měřítek. Měřítka představují rovnováhu mezi vnějšími měřítky pro akcionáře a zákazníky a vnitřními měřítky rozhodujících obchodních procesů, rozvoje, nauky a růstu. Měřítka jsou vyvážena mezi výsledkovými měřítky (výsledky z minulých úkonů, snahy) a měřítky které řídí budoucí výkon. A vyvážené skóre je vyvažováno mezi objektivním, snadno počitatelným výsledkem měření a subjektivním, poněkud kritickým výkonem nástrojů

³² The Balanced Scorecard complements financial measures of past performance with measures of the drivers of future performance. The objectives and measures of the scorecard are derived from an organization's vision and strategy. The objectives and measures view organizational performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth. These four perspectives provide the framework for the Balanced Scorecard (see Figure 1-1) The Balanced Scorecard expands the set of business unit objectives beyond summary financial measures. Corporate executives can now measure how their business units create value for current and future customers and how they must enhance internal capabilities and the investment in people, systems, and procedures necessary to improve future performance. The Balanced Scorecard captures the critical value-creation activities created by skilled, motivated organizational participants. While retaining, via the financial perspective, an interest in short-term performance, the Balanced Scorecard clearly reveals the value drivers for superior long-term financial and competitive performance.

měřitek výsledku. BSC je víc než taktický anebo operační systém měření. Pokrokové společnosti používají jejich vyvážené skóre jako systém strategického řízení k řízení jejich strategie “v běhu na dlouhou trať”. Používají měřítkové zaměření vyváženého skóre k dosažení rozhodujících řídicích procesů:

1. Vyjasnit a přeložit vize a strategie
2. Komunikovat a spojovat strategické cíle a měřítka
3. Plánovat, nastavovat cíle a vyrovnat strategické iniciativy
4. Zlepšit strategickou odezvu a učení se (Norton, Kaplan, 1996, s. 8,10)³³

Společnosti moderní (technologické) doby uspějí tím, že budou investovat do jejich intelektuálních aktiv (technologií, školení) a budou je řídit. Funkční specializace musí být sjednocena do obchodního procesu založeného na zákazníkovi. Masová produkce a servis dodání standartních produktů a služeb musí být nahrazen přizpůsobivou (flexibilní), odpovídající a vysokokvalitní dodávkou inovativních produktů a služeb které mohou být individualizovány do cílených zákaznických částí (segmentů). Inovace a zlepšení produktů, služeb a procesů bude vytvářena přeškolenými zaměstnanci, vysokou informační technologií a vyrovnanými organizačními postupy (procesy).

³³ Many companies already have performance measurement systems that incorporate financial and nonfinancial measures. What is new about a call for a "balanced" set of measures? While virtually all organizations do indeed have financial and nonfinancial measures, many use their nonfinancial measures for local improvements, at their front-line and customer-facing operations. Aggregate financial measures are used by senior managers as if these measures could summarize adequately the results of operations performed by their lower and mid-level employees. These organizations are using their financial and nonfinancial performance measures only for tactical feedback and control of short-term operations. The Balanced Scorecard emphasizes that financial and nonfinancial measures must be part of the information system for employees at all levels of the organization. Front-line employees must understand the financial consequences of their decisions and actions; senior executives must understand the drivers of long-term financial success. The objectives and the measures for the Balanced scorecard are more than just a somewhat ad hoc collection of financial and nonfinancial performance measures; they are derived from a top-down process driven by the mission and strategy of the business unit. The Balanced Scorecard should translate a business unit's mission and strategy into tangible objectives and measures. The measures represent a balance between external measures for shareholders and customers, and internal measures of critical business processes, innovation, and learning and growth. The measures are balanced between the outcome measures-the results from past efforts-and the measures that drive future performance. And the scorecard is balanced between objective, easily quantified outcome measures and subjective, somewhat judgmental, performance drivers of the outcome measures. The Balanced Scorecard is more than a tactical or an operational measurement system. Innovative companies are using the scorecard as a strategic management system, to manage their strategy over their long run. They are using the measurement focus of the scorecard accomplish critical management processes: 1. Clarify and translate vision and strategy 2. Communicate and link strategic objectives and measures 3. Plan, set targets, and align strategic initiatives 4. Enhance strategic feedback and learning

Jak organizace investují k dosažení těchto nových možností, jejich úspěch nebo neúspěch nemůže být motivován nebo měřen “na krátký běh” tradičním účetnickým (finančním) modelem. Tento finanční model vyvinutý pro obchodní společnosti a korporace industriální (moderní) doby totiž měří události(činnosti) doby minulé, nikoli investování v schopnosti, které by mohly přinést zisk do budoucnosti.

BSC představuje nový rámec pro včlenění měřítek odvozených ze strategie. Během (současně s) udržování(m) finančních měřítek minulých výkonů, BSC představuje nástroje pro budoucí finanční výkony. *„Tyto nástroje, obsažený zákazník, vnitřní obchodní procesy, učení se a růstová perspektiva, to vše je odvozeno od jasného(výslovného) a pečlivého překladu strategie dané organizace do hmotných cílů a měřítek.“* BSC je nicméně víc než nový systém měření. Moderní společnosti používají BSC jako centrální organizační rámec (vzor) pro jejich obchodní procesy. (Norton, Kaplan, 1996, s. 18,19)³⁴

Benchmarking

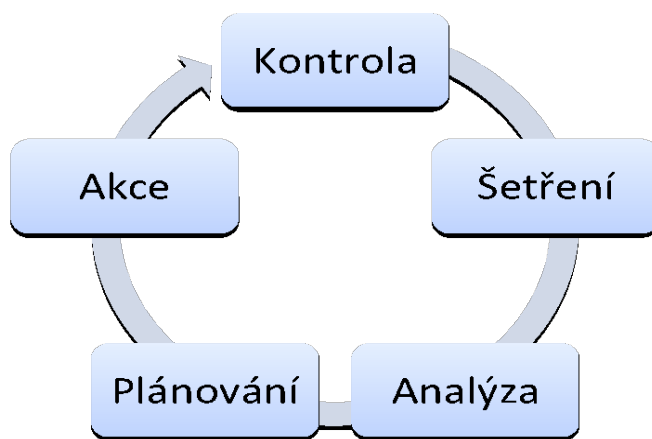
Dle Dvořákové (2007, s.391) benchmarking neboli porovnání znamená porovnávat jednu organizaci s druhou nebo dalšími organizacemi s cílem vytvořit hrubý nástin o ostatních organizacích a provést tak důkladný vnitřní rozbor, který má zjistit, jaké má organizace přednosti, nedostatky a zdroje. Lze tak zjistit, zda výkon určité organizace lze označit za nejlepší nebo zda zaostává za standardem (standard je „benchmark“), s nímž se

³⁴Vlastní překlad. Původní text: Information age companies will succeed by investing in and managing their intellectual assets. Functional specialization must be integrated into customer-based business processes. Mass production and service delivery of standard products and services must be replaced by flexible, responsive, and high-quality delivery of innovative products and services that can be individualized to targeted customer segments. Innovation and improvement of products, services, and processes will be generated by reskilled employees, superior information technology, and aligned organizational procedures. As organizations invest in acquiring these new capabilities, their success (or failure) cannot be motivated or measured in the short run by the traditional financial accounting model. This financial model, developed for trading companies and industrial age corporations, measures events of the past, not the investments in the capabilities that provide value for the future. The Balanced Scorecard is a new framework for integrating measures derived from strategy. While retaining financial measures of past performance, the Balanced Scorecard introduces the drivers of future financial performance. The drivers encompassing customer, internal-business- process, and learning and growth perspectives, are derived from an explicit and rigorous translation of the organization's strategy into tangible objectives and measures. The Balanced Scorecard, however, is more than a new measurement system. Innovative companies use the scorecard as the central, organizing framework for their management processes. Companies can develop an initial Balanced Scorecard with fairly narrow objectives: to gain clarification, consensus, and focus on their strategy, and then to communicate that strategy throughout the organization. The real power of the Balanced Scorecard, however, occurs when it is transformed from a measurement system to a management system. As more and more companies work with the Balanced Scorecard, they see how it can be used to

srovnává. Benchmarking je možné provádět za rozmanitých situacích a v kontextu organizace může zahrnout všechny klíčové faktory.

Ulrich (2009, s. 80) ve své knize také uvádí možná úskalí benchmarkingu, když manažeři, kteří chtějí zlepšit schopnost organizace, vyberou jednu organizační činnost (např. vzdělávání), identifikují množinu organizací, které mají v této oblasti vynikající pověst, a navštíví dané organizace, aby tam prozkoumali tuto jedinečnou činnost. Takové návštěvy se však mohou stát jakousi pastí v případě, že je tato činnost posuzována izolovaně od ostatních organizačních záležitostí. Například ti, kteří se chtějí poučit o vzdělávání, mohou navštívit daná podniková vzdělávací zařízení, ale asi přitom nepochopí, jaký důraz a jakou pozornost manažeři kladou na vzdělávání nebo jak programy vzdělávání lidí koresponduje s filozofií řízení daného podniku.

Benchmarking lidských zdrojů slouží k identifikaci situace v personální práci, jaká je v organizaci, aby zaměstnavatel mohl na to přiměřeně odpovědět. Benchmarking je pragmatickým přístupem, který pomáhá řešit manažerské problémy, protože porovnání s ostatními ukazuje, v čem je organizace pozadu a kde je nutná změna, aby si udržela konkurenční schopnost nebo se stala vzorem pro ostatní organizace. Benchmarking zahrnuje činnosti, které jsou cyklicky prováděny. (Dvořáková, 2007, s. 391)



Obrázek 5: Cyklus benchmarking – zdroj: autor

Monitor nehmotných aktivit

K. E. Sveiby vyvinul Intangible Assets Monitor jako nástroj pro monitorování a vyhodnocování nehmotných aktivit: interní struktury (modely, kompetence, informační

systémy), externí struktury (vztahy s externím prostředím, ochranné známky, image) a individuální kompetence (zkušenosti, schopnosti, dovednosti, vzdělání). U těchto aktivit je pak sledován jejich růst, efektivita, obnova, stabilita či riziko. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.26)

Analýza schopností – kompetencí

„Analýza kompetence se zabývá funkční analýzou zaměřenou na určení kompetence pro práci a analýzou chování ke stanovení dimenzí chování, které ovlivňují výkon práce.“ (Armstrong, 1999, s. 223)

Existuje sedm přístupů k analýze kompetence. Počínaje nejjednodušším jsou to následující:

- strukturovaný rozhovor
- názor experta
- seminář
- funkční analýza
- metoda kritických případů
- analýza pomoci síta prvků práce
- hodnocení pracovní kompetentnosti. (Armstrong, 1999, s. 224)

Do této kapitoly zcela jistě patří i řízení kompetencí, ale ty budou rozebrány v kontextu strategie vzdělávací organizace v kapitole 2.5.

2.4 Nástroje k hodnocení lidského kapitálu

„Pamatujte na úctu k sobě, úctu k druhým a odpovědnost za vaše konání.“
dalajlama

Teorie lidského kapitálu říká, že investování do lidí zvyšuje jejich hodnotu pro organizaci. Pracovníci očekávají, že se jim vrátí jejich vlastní investice, a podniky uznávají, že zvýšená hodnota jejich zaměstnanců by měla být odměněna. Teorie lidského kapitálu podporuje jako metodu odměňování používání mzdových systémů založených na schopnostech nebo dovednostech. Také podporuje pojetí individuální tržní hodnoty, tím

mají jedinci svou vlastní hodnotu na trhu, kterou získávají a zvyšují prostřednictvím investic svého zaměstnavatele a svými vlastními tím, že získávají zvláštní schopnosti prostřednictvím vzdělávání rozvoje a praxe. (Armstrong, 1999, s.599)

Pilařová (2016, s. 125) poskytování zpětné vazby, tj. hodnocení zaměstnanců, je pro manažera účinným nástrojem pro ovlivňování výkonu a chování podřízených. Lze jen provádět formálně (je stanoven formální postup hodnocení) nebo neformálně (hodnocení je prováděno dle aktuální potřeby, ihned po realizaci určité činnosti). Formální hodnocení může probíhat ve dvou rovinách, a to hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí. Při koncipování systému hodnocení výkonů bývají největší obtíže se sestavováním objektivně měřitelných kritérií, zvláště ve vzdělávacích organizacích. Nesprávně nadefinovaná kritéria hodnocení mohou negativně ovlivnit chování zaměstnanců a v extrémním případě může dojít k destabilizaci organizace.

Hodnocení lidského kapitálu se zaměřením na vzdělávání

Výsledky hodnocení jsou závislé na nastavených ukazatelích a kritériích hodnocení, která se mohou měnit v závislosti na strategii hodnocení. Může se tím měnit i pohled na hodnocení. Při hodnocení výsledků vzdělávání se zaměřujeme nejvíce na dopady do:

- změn v chování a jednání
- změn v pracovní výkonnosti
- změn v kvalitě rozhodování (Častorál, 2013, s.95)

Postup pro hodnocení musí mít následující kroky:

- zaměření hodnocení a stanovení cílů,
- výběr ukazatelů a kritérií hodnocení ke stanoveným cílům
- výběr metod a přístupů hodnocení.

Základem hodnocení bude i pohled z hlediska teorie změn. To znamená zkoumat:

- přímý i nepřímý vliv změn i těch potenciálních,
- přírůstek individuálního lidského kapitálu,
- pozitivní a negativní reakce na změny. (Častorál, 2013, s.95)

Hodnocení výkonnosti

Dle Armstronga (1999, s.610) hodnocení výkonu je možné považovat za:

1. Komparativní proces – zabývá se vzájemnými vztahy
2. Posuzovací proces – jedná se o uplatňování úsudku při interpretaci údajů o pracích a rolích, porovnávání jedné práce s jinou, při porovnávání práce s definicemi úrovně faktorů a stupnicemi
3. Analytický proces – hodnotící výkon může být posuzováním, je ovšem založeno na informovaných posouzeních, která jsou v rámci analytického procesu založena na systému shromažďování údajů o pracích, na systematickém třídění těchto údajů s cílem rozdělit na jednotlivé prvky a znovu je sestavit do běžně užívané podoby.
4. Strukturovaný proces – hodnocení výkonu je založeno na vytvoření schématu, jehož cílem je pomocí hodnotitelů dospět k logickým a odůvodněným úsudkům. Systém se skládá z kritérií a jazyka, která jsou užívána hodnotiteli. Z toho to důvodu jsou kritéria interpretována vždy subjektivně, plně nezabezpečují, že posuzování bude nejen racionální, ale i logické.

Používaná kritéria hodnocení

Dle Wagnerové (2008, s. 65) příklady klasicky používaných kritérií hodnocení je (in Matoušek, Růžička, 1966):

- množství práce (výkon člověka),
- jakost (kvalita) práce,
- iniciativnost
- samostatnost
- pracovní ukázněnost a spolehlivost
- přizpůsobivost a vytrvalost
- pracovní ochota a dodržování pracovní doby
- smysl pro osobní spolupráci a odpovědnost
- organizování vlastní činnosti

Dle Armstronga (1999, s. 615) seznam typických faktorů (kritérií) zahrnuje:

- znalost a dovednost,
- odpovědnost,
- rozhodování,

- složitost
- interpersonální dovednosti.

Hodnocení kompetencí

Pilařová (2016, s. 128) přestože je hodnocení kompetencí velmi cenným nástrojem řízení lidských zdrojů, není využíváno ve všech organizacích, zejména pro náročnost objektivitu měřitelných kritérií (resp. úrovní kompetencí) a tvorby kompetenčních modelů. Armstrong (1999, s. 620) hodnocení založené na kompetencích neboli na schopnostech měří náročnost prací ve vztahu k úrovni schopností potřebných pro jejich úspěšné vykonávání. „*Tento typ měření práce je koncepčně založen na tom, že úroveň kompetence požadována pro efektivní vykonávání různých prací je měřítkem relativní hodnoty těchto prací.*“

Pilařová (2016, s.128) za kompetentního je považován takový jedinec, který nejenže má předpoklady pro dosahování výkonů, ale skutečně tyto výkony podává. Pilařová dle zkušeností z firem, kde systémy hodnocení kompetencí implementovala, i z firem, které používají vlastní systémy hodnocení kompetencí, je obvykle hodnocení kompetencí realizováno jednou ročně a jeho součástí bývá:

- celkové vyhodnocení výkonů,
- analýza příčin vysokého/požadovaného/nízkého výkonu,
- dohoda o nápravných opatřeních,
- informace o dlouhodobých cílech, vztahujících se k dané pracovní pozici,
- hodnocení schopností (ve vztahu k současným i budoucím cílům a úkolům),
- dohoda o rozvojových cílech, kariérním růstu a o změně fixní složky mzdy.

2.5 Řízení lidského kapitálu v kontextu strategie vzdělávací organizace

Správné stanovení vize, cílů a strategií školy je především závislé na úrovni lidských zdrojů. Významnou roli tedy při realizaci strategického řízení hraje interní a externí výchovně vzdělávací systém, který má top k dispozici.

Vzdělávací organizace by si měla vypracovat svůj projekt rozvoje lidských zdrojů, včetně interního a externího výchovně vzdělávacího systému. Top management školy by měl mít přehled o životních cílech, zájmech a jedinečnosti svých učitelů. V předkládané strategii školy by si každý učitel měl najít své místo a svoji příležitost, aby měl evidentní zájem na úspěšné realizaci strategie. To je také důvod proč neustále opakujeme, že strategie školy se musí budovat v co nejúžší spolupráci s učiteli. Je žádoucí, aby na své škole každý učitel cítil, že právě na této škole má vynikající příležitost pro svůj rozvoj v oblasti, kterou pro sebe považuje za klíčovou. Osobní a odborný rozvoj učitelů je konkurenční výhoda, kterou nemohou další školy rychle napodobit. Vzdělávání učitelů však musí vždy podporovat strategické cíle školy. (Kratochvíl, 2010, s.16-17, 20)

Dle Armstronga (1999, s. 167) už původ pojetí strategického řízení lidských zdrojů, který poprvé formulovali Fombrum a kol. (1984), kteří napsali, že k tomu, aby firma fungovala efektivně, jsou nezbytné tři klíčové prvky:

- strategie a poslání,
- organizační struktura,
- řízení lidských zdrojů.

Řízení podle kompetencí

Profesor Veteška (2008, s. 85,87) ve své knize píše, že řízení kompetencí je v současnosti považováno za nejprogresivnější systém (nástroj a způsob) personální práce v organizacích. Podílejí se na něm všichni členové organizace v různé míře, často za přispění externích konzultantů z institucí specializujících se na vytváření kompetenčních modelů a na jejich implementaci. Řízení podle kompetencí také jako jedno z prvních umožňuje rozvoj lidí nejen jako zdrojů produkční, inovativní kapacity a znalostní v mezinárodním měřítku.

Dle Hroníka (2007, 61) kompetence je: „ *trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které podporuje dosažení cíle.* “

Veteška (2008, s. 27) definuje kompetence jako „jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodnout a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“

Plamínek a Fišer (2005, s. 16) definují řízení podle kompetencí neboli management by Competencies (MbC) jako „přístup k řízení firem, založený na harmonickém rozvoji „tvrdých“ a „měkkých“ aspektů podnikání. Dva světy – svět cílů a požadavků na výkon a svět lidských zdrojů a dalších předpokladů dosahování výkonů – se v něm setkávají v synergickém vztahu.“

Řízení podle kompetenci (nazývané též řízení lidských zdrojů podle kompetenci, „competency-based/HR/management“, dále též CBM) je v současnosti považováno za nejprogresivnější systém³⁵ personální práce v organizacích. Podílejí se na něm v různé míře všichni členové organizace (zaměstnanci a řídící zaměstnanci, respektive manažeři firem), často za přispění externích konzultantů z firem specializujících se na vytváření modelů kompetenci a na jejich implementaci do firem. (Veteška, Tureckiová, 2008, s.85)

Dle Armstronga (1999, 2003) je CBM v podstatě systémem řízení lidských zdrojů sdružujícím strategické personální procesy (HR funkce) do jednoho celku (systému), jehož integrativním prvkem je právě soustava kompetenci. Jádrem této soustavy (modelu kompetencí) jsou ty v nejširším smyslu míněné profesní kompetence, které jsou z hlediska firmy klíčové, a to jak v tom významu, že jsou alespoň do určité míry sdílené všemi členy organizace, tak zároveň proto, že jsou signifikantní pro úspěch organizace a jejích jednotlivých součástí (klíčové ve smyslu faktorů úspěchu, tedy rozhodujících složek organizačního systému, které významným způsobem ovlivňují efektivitu jeho fungování - viz například 7S³⁶ společnosti McKinsey (Veteška, Tureckiová, 2008, s.85)

K výše uvedeným strategickým personálním procesům můžeme shodě s Armstrongem a také s naší mnohaletou zkušeností – zařadit především procesy:

³⁵ způsob a nástroj

³⁶ sdílené hodnoty, styl vedení lidí, schopnosti, spolupracovníci, strategie, struktura, systémy

- získávání a výběru pracovníků,
- vzdělávání, rozvoje (a učení) pracovníků,
- hodnocení pracovníků (v širokém pojetí, které zahrnuje jak hodnocení pracovního výkonu, tj. výsledků práce a pracovního chování, tak zároveň s tím obsahuje složku rozvojovou, tj. jakým směrem a způsobem bude v budoucím definovaném období rozvíjen potenciál pracovníka pro to, aby jeho výkon odpovídal dohodnutým cílům),
- odměňování pracovníků (podle jejich prokázaných kompetencí, tj. přínosů pro organizaci, a to ve všech složkách a podobách systému odměňování). (Veteška, Tureckiová, 2008, s.85)

Veškeré výše uvedené procesy vytvářejí systém personální práce v organizaci, jehož základním cílem je získat pro organizaci, rozvinout a udržet v ní vysoce motivované (angažované a loajální) a také odborně zdatné, tj. kompetentní pracovníky a zároveň s tím těmto lidem poskytnout příležitost k dalšímu rozvoji jejich kompetencí a patřičně zhodnotit a ohodnotit (ocenit) jejich přínos pro organizaci. Cíl řízení podle kompetencí se tedy v zásadě shoduje s cílem strategického řízení lidských zdrojů jako zatím vrcholného nástroje „manažerské personalistiky“, respektive takového systému personální práce v organizaci, která na jedné straně vychází z „tvrdých“, tj. věcných faktorů řízení (strategie a struktura), a na straně druhé k nim přidává „měkké“, tj. na lidi a jejich schopnosti, motivy a cíle zaměřené faktory úspěchu organizace (spojené rovněž se systémem leadershipu). (Veteška, Tureckiová, 2008, s.85, 86)

Na takto pojaté koncepci řízení (či spíše vedení) a rozvoje lidí v organizaci mohou participovat a z ní alespoň do určité míry profitovat všichni zúčastnění - jednotliví zaměstnanci (včetně managementu) a skupiny, do kterých jsou začleněni v rámci organizace, organizace jako celek, respektive její vlastníci a podílníci, zákazníci (spotřebitelé či klienti), lokální společenství a nakonec i národní a nadnárodní uskupení, která jsou v logistických i sociálních vazbách s organizací a jejími hmotnými či nehmotnými produkty. Řízení podle kompetencí rovněž jako jedno z prvních umožňuje rozvoj lidí (nejen) jako zdrojů produkční, znalostní a inovativní kapacity v mezinárodním

či nadnárodním měřítku. V této souvislosti se hovoří o rozvoji globálních kompetencí, globálních pracovníků či manažerů. Jakkoli se nám tyto pojmy zdají být poněkud nadnesenými, přece jen s rozvojem mezinárodního podnikání (včetně sociálního) a vzdělávání – se objevují některé kompetence, univerzálněji použitelné i mimo rámec vlastního jazykového či geografického (národního či teritoriálního) prostředí. To ostatně vyplývá již ze znaků mezinárodního personálního řízení (respektive řízení lidských zdrojů) definovaných Torringtonem (1994, in Armstrong 1999 nebo Tureckiová, 2004). (Veteška, Tureckiová, 2008, s.86, 87)

Vraťme se však nyní zpět k řízení podle kompetencí na úrovni jednotlivé organizace (firmy, podniku, instituce atd.). Klíčem k úspěšné implementaci systému řízení podle kompetencí je především shoda všech účastníků (řídících i řízených zaměstnanců) na tom, že CBM přinese výhodu nejen organizaci (vlastníkům, manažerům), ale také jejím ostatním členům. V tomto smyslu plní CBM také funkci rozvojovou a vzdělávací (od procesů orientace a adaptace, vzdělávání a rozvoje až po uvědomění si vlastních schopností, znalostí, dovedností, tj. kompetencí, a jejich další aktivní rozvíjení v procesech vzdělávání a také v neformálním i informálním učení, vč. sociálního), a především motivační a retenční. Zapomínat samozřejmě nemůžeme ani na zákazníky (klienty či spotřebitele), protože v současném prostředí jsou to právě oni, jejich spokojenost a stabilita, co zajišťuje existenci firmy a její více či méně úspěšné působení na trhu. CBM je přístupem, který předpokládá a podporuje flexibilitu, zaměřenost na zákazníka, rychlou reakci na změny na trhu i možnost anticipovat změny a provádět akce vedoucí k úspěšné implementaci inovací apod. Zároveň je systémem, který lze aplikovat jak v „klasickém“ podnikatelském prostředí firem orientovaných na vytváření finančního zisku, tak také například na trhu vzdělávacím (v činnosti vzdělávacích firem) nebo na trhu sociálních služeb (sociální podnikání). (Veteška, Tureckiová, 2008, s.87)

2.6 Motivace v procesu řízení lidského kapitálu

Motivace je jednou z nejdůležitějších součástí pracovní produktivity. Existuje řada definic, které popisují, co to vlastně motivace je. Slovy Johna Adaira: „*Motivací nazýváme vše, co přiměje člověka k činu.*“ (Adair, 2004, s.21)

Dle Urbana (2017, s. 9) motivace zaměstnanců posiluje jejich pracovní nasazení, iniciativu a odpovědnost. Není však automatická. Správné používání motivačních nástrojů, nefinančních a finančních, pozitivních i negativních, je proto jedním z nejdůležitějších úkolů každého vedoucího i organizace.

Armstrong (1999, s. 295) uvádí, že *„motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. ... K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.“*

Dle Vykopalové (2001, s. 6) mezi nejdůležitější individuální osobnostní dispozice, které ovlivňují chování člověka v organizaci, patří motivace. *„Na základě motivace každého člověka je možno hodnotit jeho chování. Pro každého člověka je charakteristický určitý, relativně stálý soubor motivů.“*

Vnitřní motivace

U vnitřní motivace dle Daigelera (2008, s. 64) leží motiv, který vyvolává jednání, v osobě a vztahuje se k obsahu a bezprostředně k cílům úkolu. Jeden z nejdůležitějších předpokladů pro motivaci zní: *„zjistěte, co sám pracovník chce a co považuje za důležité. Jen pokud existuje souvislost mezi vlastními vnitřními podmínkami a firemními cíli, tak vznikne dlouhodobá motivace.“*

Urban (2017, s.14) uvádí, že důležité vnitřní motivační faktory navazují na Maslowovy hierarchie a jsou především čtyři. Patří k nim samostatnost, se kterou mohou lidé svou práci vykonávat, nové kompetence, které při jejím provádění získávají, viditelné výsledky své práce, které mají možnost sledovat, a její širší společenský význam. Ani tyto faktory nemusí pochopitelně působit na všechny zaměstnance stejně.

Armstrong (1999, s.298, 299) píše o vnitřní motivaci jako o faktorech, *„které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem.“* Tyto faktory tvoří volnost konat, odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.

Vnější motivace

Dle Daigelera (2008, s.64) o vnější motivaci mluvíme tehdy, pokud k jednání pohánějí pracovníka zvenčí. Platí to bohužel i obráceně – pokud se vytratí podnět, i motivace je pryč. „*Vnější motivace nepůsobí trvale, to znamená, že funguje jen v případě neustále dodávaných podmětů.*“

Armstrong (1999, s.299) vnější motivací je to, „*co se dá dělat pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří je odměny. Jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika.*“

Urban (2017, s.16) také dále uvádí, že k nim patří to, co zaměstnanci za svou práci, vykonají-li správně a včas, od své organizace získávají. „*Jde především o finanční odměnu (mzdu, prémii, bonus apod.), ale i zvýšenou naději na povýšení, zvýšení mzdy v budoucnu apod.*“ K vnějším motivačním faktorům patří i uznání a pochvala a odborná či osobní prestiž, která je s prací či místem zaměstnance spojena.

Teorie potřeb

Jak uvádí Vykopalová (2001, s.7) mezi nejrozšířenější teorie motivace patří hierarchie potřeb, kterou vytvořil Abraham Maslow. Má podobu jehlanu se stupňovitým uspořádáním. Podstavu tvoří fyziologické potřeby nezbytné pro udržení života. Pokud nejsou tyto potřeby uspokojeny, člověk nemůže být motivován k dosahování potřeb na další úrovni.



Obrázek 6: Maslowova pyramida – zdroj: autor

Armstrong (1999, s.301) doplňuje o další teorie potřeb a sice Alderfer, který vytvořil jednodušší a pružnější model– ERG teorie. ERG teorie vychází z potřeby existenční, vztahové a růstové tak, jak byla formulována Alderferem, se týká subjektivních stavů, přání a uspokojení.

McClelland identifikoval potřeby výkonu, spolenectví a moci, jež motivují manažery, souhlasil s Maslowem, že potřeby motivují všechny části osobnosti, a zároveň došel k názoru, že potřeby jsou spouštěny faktory prostředí.

Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích a hygienických faktorů) vypracoval Herzberg na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení či neuspokojení účetních a techniků. Předpokládalo se, že lidé jsou schopni jasně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují. V souladu s tím, byli požádáni, aby informovali tazatele o obdobích, během nichž se cítili v práci výjimečně dobře a kdy naopak špatně, i o tom, jak dlouho jim jejich pocity vydržely. Bylo zjištěno, že popisy „dobrých“ období se nejčastěji týkaly obsahu práce, zejména úspěchu, uznání, odpovědnosti, povýšení a práce samotné. Na druhé straně popisy „špatných“ období se nejčastěji týkali okolností a souvislostí práce. Podniková politika a správa, vedení a kontrola, plat a pracovní podmínky se častěji objevovaly na těchto popisech než v popisech „dobrých“ období. (Armstrong, 1999, s.303)

„Tři špetky evoluce“

Bréda (2019, s.191) v nové knize alfa a omega ředitele školy v teorii motivace zaměstnance jinými způsoby než penězi, nadepsal kapitolu „Tři špetky evoluce“.

- Špetka půdy – jsou to pudy, kterých si nejsme vědomi a které jsou naší každodenní součástí. Neuvědomujeme si nic o tom, že dýcháme vzduch, nevíme o nich osobně nic. Každý den tyto prastaré evoluční nástroje vstupují do života a ovlivňují naše jednání a chování. Jsme jejich nositeli a ony pro nás a za nás pracují.
- Špetka peněz – jedny z prvních zmínek o využití „peněz“ jsou z Mezopotámie, kde už od 5. tisíciletí př. n. l. používali obchodníci vážené stříbro jako zprostředkovatele směny. Před 7 000 lety a dál v naší historii mantra peněz neexistovala, přesto jsme přežili až do dnešních dní. Jak je to možné? Kmeny pokročilých forem primátů, si minimálně za 40 milionu let evoluce vyvinuli relativně velké množství nástrojů, díky kterým jsme my, lidé motivováni „něco“ dělat. Peníze mezi ně samozřejmě také patří, ale jejich vliv je relativně malý.
- Špetka průmyslové revoluce – průmyslová revoluce nás ovlivnila natolik, že jediná věc, pro kterou má smysl pracovat jsou peníze. Samozřejmě ti, kteří po nás chtěli práci, neměli důvod po nás chtít, abychom se zaměřovali na jiné hodnoty jako jsou láska, spravedlnost, odvaha, touha... „*Do továrny se prostě chodí pracovat a dostanete za to peníze. Ty si pak můžete směnit za co chcete, třeba za spravedlnost.*“ V tom žijeme dodnes. Nechodíme do práce rádi, práce nám vadí. Děláme to, co se nám řekne, nic navíc. Proč taky, je to prostě továrna.

2.7 Summary

Dle předložené literatury je možné konstatovat, že znalosti a vědění je to nejvyšší bohatství, které může organizace mít. Lidský kapitál je nejdůležitější faktor tohoto bohatství. Bohatství v onom smyslu, se dá řídit, rozvíjet, motivovat a hodnotit. Pro udržení se v konkurenčním prostředí ve znalostní společnosti je třeba aktualizovat lidský kapitál, a to v konkrétním podniku ve vazbě na celoplošné společenské trendy a vývoj v dané oblasti a nutnost respektovat motivy jedince pro ten nejvyšší výkon. Z definic řad známých

autorů je zřejmé, že právě vzdělávání se považuje za ten nejdůležitější nástroj v procesu řízení lidského kapitálu.

3 Aktualizace lidského kapitálu v průmyslu 4.0

Důležitým aspektem efektivního využití lidského kapitálu je zajištění tvorby takového lidského kapitálu, který odpovídá struktuře a potřebám ekonomiky. Tvorbu a akumulaci adekvátního lidského kapitálu může zajistit flexibilní školství pružně reagující na měnící se požadavky ekonomie a společnosti. „*Školství nereagující na aktuální situaci ve společnosti a výhledy do budoucna může vést k tvorbě a akumulaci lidského kapitálu nevyužitelného na trhu práce.*“ V současném vývoji společnosti dochází k posunu vnímání základních stavebních kamenů ekonomiky od ekonomiky poháněnou půdou, přírodními zdroji, prací a kapitálem k ekonomice, ve které jsou hlavními produkčními komponenty znalosti a informace. (Filipová, 2008, s. 24)

Veteška (2019, s. 16) při definování nových požadavků na vzdělávání a učení se musejí vždy brát v úvahu jejich základní principy. Jedná se o efektivní předávání znalostí a dovedností, rozvoj jedince a celoživotní učení. V kontextu digitalizace a globalizace nám základní principy předurčují nové paradigma – Vzdělávání 4.0.

Paradigma Vzdělávání 4.0

Paradigma vzdělávání 4.0 představuje, jaká kritéria by mělo splňovat celoživotní vzdělávání a učení – v této nové podobě – v budoucnu tak, aby mohlo být nosným pilířem pro výzvy vycházející z nových strategií a konceptů, jakým je právě zmíněný koncept Průmysl 4.0. MŠMT spolu se zástupci různých odvětví průmyslu a zástupci odborů na konci roku 2016 začalo vytvářet materiál s názvem Vzdělávání 4.0 navazující na iniciativu Průmysl 4.0, zpracovanou Ministerstvem průmyslu a obchodu (in MPO, 2016). Připravované změny by se pak měly týkat tří oblastí: vzdělávání na základních a středních školách, vysokých škol a dalšího vzdělávání. Opatření se zaměří na posilování klíčových kompetencí, digitálních dovedností a oblast celoživotního vzdělávání. Ministerstvo školství plánuje, že Vzdělávání 4.0 prohloubí a doplní stávající strategické plány. (Veteška, 2019, s. 18)

Dle Vetešky (2019, s.19) východiskem pro Vzdělávání 4.0 je pojmenování všech možných aspektů, které by mohly ovlivnit v budoucnu trh práce, a to jak negativně či pozitivně, a následně vytvoření účinných preventivních mechanismů, zakomponovaných

do národní vzdělávací politiky, ať již systematicky ukotvené či přirozeně se rozvíjející. Mezi zjevné aspekty ovlivňující trh práce a práci samotnou lze zařadit:

- Rychlé změny požadavků na nové dovednosti a znalosti;
- Úpadek zručnosti a mechanické práce;
- Masová automatizace a robotizace rutinních činností;
- Naším východiskem pro Vzdělávání 4.0 je pojmenování všech možných aspektů,
- Nepředvídatelné skokové změny, inovace a vynálezy;
- Sdílená ekonomika a globální konkurence;
- Potřeba zcela nových kompetencí;
- Nerovnoměrné rozdělení bohatství;
- Hospodářské cykly prosperity a úpadku;
- Další globální hrozby a konflikty.

Z těchto východisek lze poměrně snadno odvodit preventivní mechanismy spojené s celoživotním vzděláváním a učením, které by mohly předcházet a účinně se vyrovnávat se zmíněnými aspekty. Prvotním předpokladem pro vytvoření takových účinných mechanismů je revize počátečního vzdělávání. Člověk, který projde počátečním vzděláváním, by měl být připraven se dále měnit, dále vzdělávat a adaptovat. Proces socializace nekončí s odchodem ze školy. Tato skutečnost je dobře známa a popsána mnohými odborníky na vzdělávání dospělých, kteří se zabývají teorií učení, docilitou, lidských potenciálem a kompetencemi dospělých (Veteška, 2019, s. 19)

Počáteční vzdělávání by proto mělo splnit dva hlavní cíle, připravit člověka na profesní kariéru a na vstup do života plného změn. Prvním cílem by mělo být umět nalézt v každém

jedinci jeho oblast zájmu a pokusit jeho zájem probudit tak, aby se v něm jedinec začal sám angažovat. Každý z nás si určitě pamatuje moment zapálení pro určitou věc v mládí, kdy nepotřeboval do ničeho nutit, ale cítil sebemotivaci a sebeřízení za touto věcí. Dalším cílem je připravit člověka na život plný změn, tedy nastavit klíčové kompetence pro adaptaci, navrhnout etický rámec a obecné znalosti (generální kompetence) tak, aby mohl člověk stavět na znalostní a dovednostní základně, kterou sám vlastní. Pokud se podaří tyto dvě fundamentální věci v počátečním vzdělávání, pak jej můžeme považovat za úspěšné. Požadavky na další vzdělávání, navazující na počáteční vzdělávání v kontextu globalizace a digitalizace se významně nemění oproti dnešní podobě. Člověk by měl být veden k sebevzdělávání a celoživotnímu učení, měl by být maximálně podporován svými domovskými organizacemi a rozvíjen ve všech profesních a zájmových oblastech. Hlavním nedostatkem současného přístupu je poměrně malá škála možností vzdělávání v pracovním procesu, jeho nedostatečného umožňování v rámci organizace zaměstnavatele, poměrně nízký důraz na rozvoj talentovaných jedinců, chybějící průvodce pro sebevzdělávání a sebeučení a mnohdy neefektivní a nesystematické využívání digitálních technologií pro účely učení. (Veteška, 2019, s. 19, 20)

3.1 Investice do lidského kapitálu

Podstatou zvyšování hodnoty lidského kapitálu je vynakládání peněžních i nepeněžních prostředků v současnosti s cílem dosažení peněžních i nepeněžních výnosů budoucnosti, nikoli však uspokojení současných potřeb. Jde o investici, ne o spotřebu. Lidský kapitál je zdrojem příjmu, a představuje tak zásobu bohatství ekonomiky. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 37)

Koubek (2011, s. 209) „*Investování do lidí není jenom investováním do jejich vzdělávání a rozvoje, ale i investování do další péče o ně, do zacházení s nimi.*“ V poslední době se v této souvislosti uplatňuje pojem kvalita pracovního života, který v sobě zahrnuje všechny aspekty práce, jež u lidí zvyšují přitažlivost a podnětnost práce, spokojenost s prací a v neposlední řadě vedou k dosažení rovnováhy mezi pracovníkem a mimopracovním životě. Zvyšující se důraz na kvalitu pracovního života je jakýmsi podhoubím, které významně přispívá k rozšíření produkci lidského kapitálu.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 38) Investice do lidského kapitálu se od sebe liší ve třech základních aspektech:

- formami, které představují například formální zdělávání, výcvik na pracovišti, zdravotní péče atd.;
- účinky na výši příjmů a spotřebu;
- výši investovaných částek, mírou výnosů, a především intenzitou vnímání vazby mezi investicemi a výnosy.

Investicemi do svého lidského potenciálu jednotlivci zdokonalují svoje dovednosti a vědomosti, zkvalitňují tedy své lidské zdroje a následně zvyšují své psychické a peněžní příjmy. Stav a tvorbu lidského kapitálu významně ovlivňují dědičné dispozice jednotlivce a rovněž rodinné prostředí (rodinné zvyky a tradice), sociální zázemí (finanční zajištění) a prostředí (škola, přátelé, příbuzní...), v němž jeho nositel žije a rozvíjí se. Podle G. Beckera, který významnou měrou přispěl k rozvoji teorie lidského kapitálu, sehraává v procesu tvorby lidského kapitálu významnou úlohu i štěstí jednotlivce týkající se prostředí, němž narodil žije. Pokud rodiče nedisponují aktivy, mohou si na financování investic do rozvoje lidského kapitálu svých dětí vypůjčit, a výška jejich výdělku tak nemusí výrazně ovlivnit hodnotu lidského kapitálu jejich dětí. Při investicích do lidského kapitálu mají svůj význam i schopnosti jednotlivců. Lidé schopnější získávají v porovnání s méně schopnými obvykle více vzdělání a zaškolení.“ Investování do lidského kapitálu jakožto výrobního vstupu může podnik realizovat různými formami. Může se orientovat na:

- Zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců, což zahrnuje organizování rekondičních a lázeňských pobytů, zajišťování pravidelných komplexních zdravotních prohlídek, návštěvy plováren, budování fitnesscenter na pracovišti, zajišťování pravidelného přísunu tekutin, finanční spoluúčast na stravování apod. Mnohé podniky mají zpracovaný tzv. sociální program, v jehož rámci uvedené služby a výhody pro svoje zaměstnance zajišťují. Zlepšování pracovních podmínek, kdy podniky zajišťují stále modernější a účinnější ochranné pracovní pomůcky, čímž předcházejí vzniku pracovních úrazů a poškození zdraví svých zaměstnanců.

- Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změna postojů, realizované prostřednictvím systému podnikového vzdělávání. Zvyšování hodnoty jak obecného, tak i specifického lidského kapitálu je možné dosahovat různými cestami, například vzdělávacími kurzy, sebevzděláváním, dálkovou formou vzdělávání, otevřeným studiem apod. Všechny formy směřují k celkovému rozvoji osobnosti, tedy k získání nových vědomostí, dovedností, ke změně postojů a chování jednotlivců a ke zvyšování jejich kvalifikace. V souvislosti s analýzou investic do lidského kapitálu jsou v ekonomické teorii nejčastěji posuzovány investice do vzdělávání. Efektivnost investic do kvalifikace je možné srovnávat s efektivností investic do hmotného (věcného, fyzického) kapitálu. Investice do vzdělávání vedou vynakládání finančních prostředků, zároveň však přinášejí různý efekt. Představitel nové teorie ekonomického růstu R. Lucas tvrdí, že investice do lidského kapitálu přináší tzv. interní a externí efekty. Interní efekty vznikají, když uvedené investice přispívají ke zvyšování odborných a profesionálních schopností lidí, a zajišťují tak růst produktivity zaměstnanců. K externím efektům dochází tehdy, když zvyšováním schopností, dovedností a vědomostí se zvyšuje rovněž produktivita jiných zaměstnanců a podniků a efektivita ekonomiky jako celku. Uvedené externí efekty jsou někdy označovány pojmem pozitivní externalita a stávají se důležitým faktorem dlouhodobého růstu každé ekonomiky. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 38, 39)

3.2 Vliv reprodukce organizačního kapitálu

Reprodukce lidského kapitálu, jak už vyplývá z jeho definice, je tedy nutně reprodukcí kvality, resp. schopností, znalostí, dovedností, zkušeností a přístupů. Kvantitativní stránce se věnuje jen malá pozornost, protože reprodukce kvality není příliš závislá na počtu pracovníků. K rozšířené reprodukci lidského kapitálu může docházet i v podmínkách, kdy dochází ke stagnaci či poklesu počtu pracovníků jako nositelů lidského kapitálu. Kvalita lidského kapitálu prostě nezávisí na množství jeho nositelů. Koneckonců to ukazují i výrazné tendence k zeštíhlování organizací tím související změny kvalitativní struktury jejich pracovníků. (Koubek, 2011, s. 209)

Systematické podnikové vzdělávání představuje podle Koubka (2015) jeden z nejvýznamnějších nástrojů vzdělávání a rozvoje pracovníků. Zároveň plní čtyři hlavní úkoly personální práce: uspokojuje požadavky pracovních míst na profesní kompetence a pomáhá zařazovat vhodné pracovníky na správné místo. Dále optimalizuje využívání pracovníků, formuje pracovní týmy, poskytuje sociální a profesní rozvoj a pěstuje zdravé pracovní vztahy. Do systému podnikového vzdělávání patří vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování (rekvalifikace) a rozvoj pracovníků (in Koubek, 2015). (Veteška, 2016, s. 120)

Realizace strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci je nezbytná pro existenci a rozvoj podniku. Vychází z teorie, že lidský kapitál je hlavním a jedinečným zdrojem organizace a zároveň tvoří významnou konkurenční výhodu. Cílem je snaha zabezpečit, aby *„organizace měla pro uspokojování svých současných a budoucích potřeb k dispozici správnou kvalitu lidí. Toho se dosahuje vytvářením promyšleného a komplexního rámce pro rozvíjení lidí.“* (Armstrong, 2007, s. 443)

Podnikové vzdělávací aktivity musí být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. K tomu slouží zejména analýza pracovního místa (pracovních činností, tzv. profesiogram), plánování technologického a znalostního vývoje a změny na trhu práce a v daném průmyslovém odvětví. Základní cyklus formování profesních kompetencí a kvalifikací pracovníků v rámci systematického vzdělávání a rozvoje se skládá ze čtyř fází:

1. identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje;
2. plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků (příp. učení se jedince);
3. realizace vzdělávacího či rozvojového programu;
4. vyhodnocení efektů vzdělávání a učení se pracovníků, včetně vyhodnocení vzdělávacího programu.

Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z konkrétní vize, poslání, cílů, filozofie a kultury organizace. Zásadní vliv na průběh vzdělávání a rozvoje má strategie a politika řízení lidských zdrojů. Uvedený cyklus v praxi začíná kvalifikovanou identifikací potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků organizace (in Cimbálníková, 2013).

Fáze identifikace vzdělávacích potřeb v oblasti kvalifikace a dalšího profesního vzdělávání je založena na odhadech a aproximativních postupech (in Koubek. 2015). Následuje fáze plánování, ve které se řeší otázky obsahu vzdělávání a rozvoje, způsobu a volby metod vzdělávání a rozvoje, časového harmonogramu, organizačně-technického zabezpečení, rozpočtu (analýza nákladů a přínosů) apod. Třetí fáze zahrnuje vlastní realizaci vzdělávání a rozvoje, po níž následuje rzřecná část, tj. vyhodnocení výsledků vzdělávání a učení se pracovníků, doplněné vyhodnocením účinnosti vzdělávacího či rozvojového programu. (Veteška, 2016, s. 120, 121)

Kultura podnikového vzdělávání zlepšuje vzdělávání a učení se pracovníků a zároveň se stává prostředkem efektivity, produktivity a loajality. Pomáhá také k naplňování stanovených cílů a vizí organizace. Podnikové vzdělávání pracovníků patří mezi personální činnosti (vedle personálního plánování, analýzy pracovních míst, získávání, výběru, přijímání, adaptace, hodnocení, rozmísťování a odměňování pracovníků). Nejčastěji tyto aktivity realizuje personální útvar (HR) nebo samostatné oddělení vzdělávání a rozvoje pracovníků. To často spolupracuje s externími odborníky (metodiky, specialisty, lektory, profesními organizacemi a vzdělávacími institucemi). V malých podnicích tyto činnosti nejčastěji zabezpečuje majitel či jím pověřená osoba. (Veteška, 2016, s. 121)

3.3 Digitalizace jako integrovaná jednotka kapitálu

Digitalizace je celosvětový fenomén. Společnosti, zabývající se digitální ekonomikou zaznamenávají poslední 2 dekády, dynamický, avšak kladný vývoj cen jejich akcií. Digitalizace je hlavní součástí průmyslu 4.0, s velkou nadsázkou by se dalo mluvit o digitalizaci jako o „synonymu“ pojmu průmysl 4.0, který nadeřinoval Mařík (2016) jako *„Průmysl 4.0 transformuje výrobu ze samostatných automatizovaných jednotek na plno integrované, automatizované a průběžně optimalizované výrobní prostředí.“* Průmysl 4.0 tedy spojuje produkci vestavěných technologických systémů a inteligentní výrobní procesy pomocí digitalizace. (MAŘÍK, 2016)

Dle Vetešky a Kursche (2019, s. 16) éra digitalizace je navazujícím procesem na vznik a užívání informačních technologií v masovém celosvětovém měřítku. Je časovým obdobím, logicky souvisejícím s transformací analogových funkčních celků do digitálního prostředí. Souběh éry globalizace a éry digitalizace, respektive urychlování globalizace v kontextu digitalizace dal vzniknout konceptu nazvanému Průmysl 4.0. Tento koncept se zrodil v Německu a je postaven na nosných aspektech digitálních technologií. Koncept Průmysl 4.0 lze chápat ze dvou sociologických hledisek, prvním je hledisko evolučně-industriální, dle kterého je Průmysl 4.0 dalším podpořen kvalitativním skokem v produktivitě práce, tedy 4. průmyslovou revolucí. Dle druhého hlediska – vědecko-technického jde o evoluci již známých technologií v rozsáhlém měřítku. Jedná se především o masovou robotizaci, automatizaci, hromadné zpracování dat a propojení virtuální reality s realitou obecnou. V každém případě jde poprvé v historii o prognózu průmyslové revoluce a o odhad jejích následků.

Zda se bude budoucnost vyvíjet v souladu s prognózami skeptiků či optimistů, Veteška s Kursem (2019, s.18) píše, že rozhodujícím faktorem pro maximální adaptaci bude vždy celoživotní vzdělávání a učení. Hlavní důraz je zde kladen především na celoživotní dimenzi a dynamiku, a to z důvodů rychle se měnících požadavků na dovednosti a znalosti díky častým změnám technologií a organizace práce. Vycházíme-li ze současného pojetí celoživotního vzdělávání, lze vysledovat následující zákonitosti:

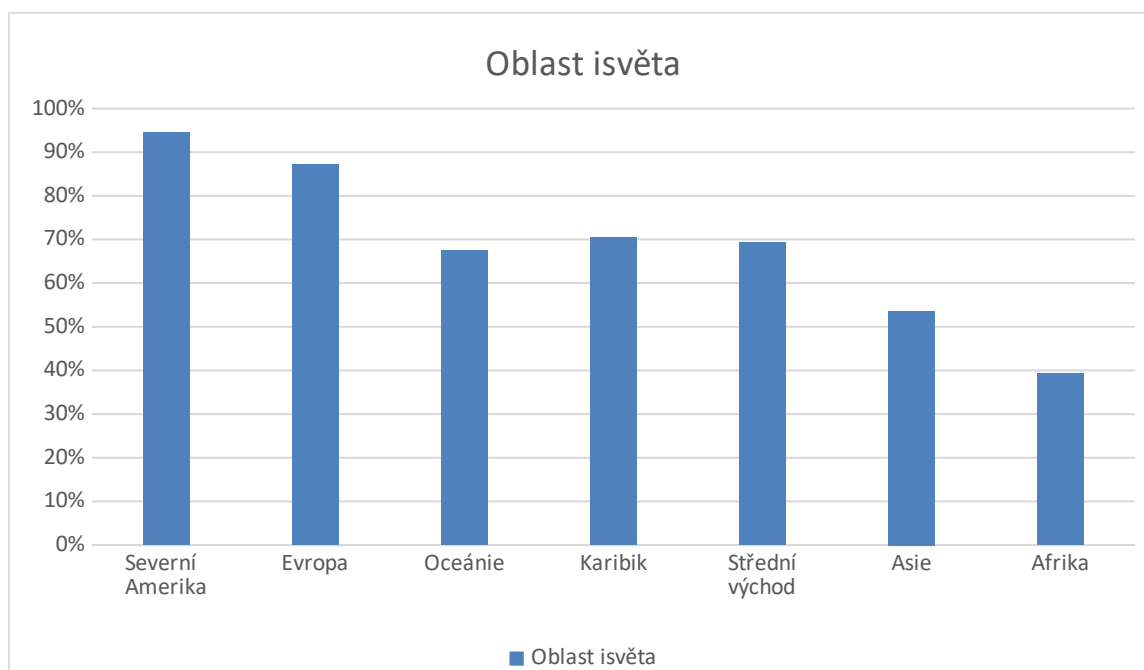
1. Po ukončeném počátečním vzdělávání je v optimálním případě člověk vybaven sadou klíčových kompetencí, odborných znalostí ve vztahu k budoucímu povolání a má počáteční motivaci začlenit se do pracovního procesu.
2. V rámci organizace, ve které člověk pracuje má možnost dalšího vzdělávání, sebevzdělávání a seberealizace. Motivace k dalšímu vzdělávání se odvíjí od výsledků práce, pocitů uznání, odměňování, vnitřních osobnostních faktorů, možností zaměstnavatele, kariérního rozvoje a vnímaného smyslu vykonávaného povolání.

3. Při změnách na trhu práce, reorganizacích, požadavcích na nové dovednosti a znalosti má výhodu aktivní a dobře motivovaný pracovník, schopný se adaptovat na změny, schopný sebereflexe a sebevzdělávání. Realitou však zůstává, že mnoho pracovníků má velké obtíže s adaptací na změny a pro mnoho z nich je sebevzdělávání spíše překážkou. Budeme-li předpokládat, že současné zákonitosti budou vystaveny ještě většímu tlaku na trhu práce, ještě rychlejšími změnám, masové robotizaci a automatizaci v souladu s konceptem Průmyslu 4.0, je to právě dynamický model celoživotního vzdělávání a učení, který může aktivně a účinně držet krok se změnami, podporovat tento pokrok, připravit další generace na rychlou adaptaci, zamezit pesimistickým prognózám o katastrofách a motivovat jedince ke změnám myšlení.

Moderní digitální technologie ovlivňují všechny oblasti našeho života. Uplatňují se zejména v průmyslu, obchodu, službách a zahrnují soukromé a pracovní aktivity. V každé jednotlivé oblasti lze vysledovat nejvýraznější procesy, které v posledních letech ovlivnila digitalizace, staly se rychlejšími a jednoduššími a přinesly rozsáhlé změny ve společnosti (in Richert, 2016). Příkladem může být proces bezhotovostních plateb v bankovníctví, vydávání digitálních receptů ve zdravotnictví, digitalizace odbavení na letištích v leteckém průmyslu, diagnostika automobilů v automobilovém průmyslu a mnoho dalších.

Kursch v příspěvku „*Trendy v digitalizaci metod vzdělávání*“ Veteška (2019, s. 200) pojmenoval a našel tři vzdělávací metody v procesu edukace, které zaznamenaly nerychlejší rozvoj v rámci digitalizace ve vzdělávání, které by do budoucna mohly velmi výrazně ovlivnit tuto oblast. Na základě jednoduché metastudie v akademických periodikách jsou těmito vzdělávacími metodami: otevřené kurzy (massive open online course), personalizované učení a gamifikace.

V současné době se dá sledovat prudký nárůst přístupu k internetu jako k základnímu médiu zprostředkujícímu veškeré virtuální procesy (komunikace, sdílení informací, sociální sítě, aplikace všeho druhu aj.). Digitálními technologiemi se také výrazně ovlivňují vzdělávací metody.



Obrázek 7: Procento populace využívající internet, dle světových oblastí (k 3.3. 2020) Zdroj: Internetworldstats (www.internetworldstats.com)

V České republice dle Internet World Stats je v současné době procento populace využívající internet 87,7%, což je nepatrně více, než průměr v celé Evropě. Tato data nám jasně ukazují, že virtuální prostředí se stává běžným ve většině zemí světa a míra rychlosti digitalizace se bude pravděpodobně zvyšovat a bude ovlivňovat mnoho dalších procesů. (Internet World Stats, 2020, online)

V oblasti vzdělávání Veteška (2019, s. 201) se udělala jednoduchá metastudie, kde se vyhledávala klíčová slova digitálních technologií a metod týkajících se vzdělávání publikovaných v názvu akademických periodik v letech 2014-2018. Dle frekvence odborných článků na toto téma „*můžeme jednoduchou úvahou usoudit změny zájmu o tyto vzdělávací metody v rámci digitalizace. Z našich výsledků můžeme usoudit, že nejvýznamnější vzdělávací metody, které byly ovlivněny procesem digitalizace a vykazují nejrychlejší tempo růstu jsou:*“

5. Otevřené kurzy vzdělávání (Open courses, massive open online course).

6. Personalizace vzdělávání (kompetenčně zaměřené, samostatné tempo).

7. Gamifikace (propojení s virtuální realitou, herní prvky).

3.4 Summary

Jak už bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, důležitým aspektem efektivního využití lidského kapitálu je zajištění tvorby takového lidského kapitálu, který odpovídá struktuře a potřebám ekonomiky. V kontextu digitalizace a globalizace se jedná o nové paradigma průmysl 4.0. resp. Vzdělávání 4.0. Počáteční vzdělávání by mělo splnit dva hlavní cíle, připravit člověka na profesní kariéru a na vstup do života plného změn. Prvním cílem by mělo být umět nalézt v každém jedinci jeho oblast zájmu a pokusit jeho zájem probudit tak, aby se v něm jedinec začal sám angažovat. Dalším cílem je připravit člověka na život plný změn, tedy nastavit klíčové kompetence pro adaptaci, navrhnout etický rámec a obecné znalosti (generální kompetence) tak, aby mohl člověk stavět na znalostní a dovednostní základně, kterou sám vlastní. Preventivní mechanismus spojený s érou digitalizace a globalizace je zcela jistě celoživotní vzdělávání a učení, které by mohlo předcházet a účinně se vyrovnávat se zmíněnou dynamickou dobou.

4 Analýza řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci

Problematika strategického řízení a řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci je aktuální téma 21. století. Konceptualizace dané problematiky řízení lidského kapitálu je nejmodernější personální činností, je zde ovšem kladen důraz na ještě větší rozvoj dovedností, znalostí a míra schopnosti maximálně využít a sdílet potenciál lidí. Nedílnou součástí systému lidského řízení je vzdělávání, které zvyšuje intelektuál kapitál dané organizace. Tato oblast procesů v organizaci se nemůže konkrétně definovat, může ale obecně ukázat, jakým způsobem se řízení lidského kapitálu nebo řízení lidských zdrojů uskutečňuje.

Cíl: Cílem předložené diplomové práce je analyzovat a charakterizovat proces řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci a návrh její metodiky.

Revize:

S – Cíl je jasně definován

M – Cíl je konkrétní, a tudíž i měřitelný

A – Cíl je dosažitelný

R – Cíl je realistický, literární i ostatní zdroje jsou k dispozici

T – Cíl je časově specifický

V rámci vlastního řešení byl zvolen smíšený desing výzkumu. V současné době se v sociálních vědách i v pedagogickém a andragogickém výzkumu obecně uznává komplementarita metod kvalitativního výzkumu a kvantitativního výzkumu, tj. obě výzkumné metodologie se vzájemně doplňují. V důsledku toho se vyvinula smíšená metodologie či smíšený design výzkumu, při němž se kombinují kvantitativní a kvalitativní přístupy, metody a techniky sběru a analýzy dat. V této metodologii se diskutuje o vzájemném vztahu a podílu obou přístupů, o jejich časové posloupnosti, o propojování výsledků získaných oběma typy metod (Průcha, Veteška, s. 249).

Výzkumná strategie

Teoretická východiska problematiky v předložené diplomové práci jsou již popsána, nyní v souvislosti s výzkumnou strategií byly vytvořeny výzkumné otázky a v rámci šetření byla jako první zvolena kvantitativní obsahová analýza (výroční zprávy, kde jsou prezentovány konkrétní aktivity, které organizace za účelem rozvoje zaměstnance realizuje; vnitřní dokumenty školy; akční plán) z které na základě explanačního charakteru, respektive obecně teoretického výzkumu byly zjištěny aktivity vyjadřující přístup k lidskému kapitálu.

Pro získání požadovaných informací o řízení lidského kapitálu v konkrétní organizaci byla zvolena explanační metoda výzkumu, a to polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou školy, který vychází z kvantitativní obsahové analýzy.

V rámci navrhované metodiky bude použita další výzkumná metoda, a to dotazování pomocí dotazníkové šetření určené zaměstnancům vzdělávací organizace.

Analýza řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci se týká následujících výzkumných otázek:

Výzkumné otázky:

VO1: Jakým způsobem se řídí lidský kapitál ve vzdělávací organizaci?

VO2: Jaké aktivity charakterizují aktuální stav lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci?

VO3: Jaká jsou hodnotící kritéria lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci?

4.1 Metody výzkumu

Explanační metody je možné dále členit na empirické metody – striktně založeny na zkušenostním pozorování (smyslové, případně s využitím přístrojů) a obecně teoretické metody, které mají univerzálnější využití v oblasti vědy – analýza, syntéza, indukce, dedukce, analogie, srovnání a specifikace. Explanační metody se používají převážně v technických a přírodních vědách (Chráska, 2016).

Specifika kvantitativního výzkumu ve srovnání s kvalitativním výzkumem Kozel a Mynařová (2011, s. 158) konstatují zásadní odlišnost výzkumu trhu v jejich základním zaměření, tedy v charakteru jevů, které analyzují. Kvantitativní výzkum se ptá „kolik?“ (četnost, frekvence), kvalitativní výzkum zkoumá „proč?“ (důvody, motivace). Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním dat o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní. Výjimečně sleduje budoucnost (předpokládaná poptávka nebo spotřeba). Účelem kvantitativního výzkumu je získat měřitelná číselná data. Chceme-li získat statisticky spolehlivé výsledky, pracujeme zpravidla s velkými soubory respondentů v procesu formálního dotazování, případně údaje získáváme pozorováním frekvence určitých jevů nebo analýzou sekundárních dat. Kvalitativní výzkum pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo proč se něco děje. Většina zjišťovaných údajů probíhá ve vědomí nebo v hůře měřitelném podvědomí spotřebitele. Základ je v psychologii, potřebujeme často psychologickou interpretaci (odbornou pomoc specialistů, psychologickou přípravu tazatelů). Účelem je zjistit motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování. Využíváme k nejčastěji skupinové rozhovory doplněné různými projektivními technikami nebo individuální hloubkové rozhovory apod. Pracujeme zpravidla s menším vzorkem.

Nejdůležitějším principem vědecké metody jsou analyticko-syntetické postupy. Teoretická analýza a následná syntéza se uplatňuje v několika podobách:

- klasifikační analýza – třídí jevy na základě ekvivalence (podobnosti). Předměty a jevy podobných vlastností tvoří třídu. Třídy jsou chápány většinou izolovaně, mohou však vytvářet hierarchické struktury podle nadřazenosti a podřazenosti;
- vztahová analýza – odhaluje funkční vztahy a podstatné souvislosti mezi třídami, předměty a jevy. Prvky, které byly popsány prostřednictvím klasifikační analýzy, mají ve vztahu k celku různé funkce;
- kauzální analýza – zkoumá vztahy typu příčina a následek. Proniká hluboko do podstaty jevů, vysvětluje je, vede k objevování vědeckých zákonů.

- systémově-genetická analýza – vede k pochopení systému v jeho interakci s ostatními systémy a v jeho vnitřním vývoji.

Formy jednotlivých analýz představují etapy utváření poznatků. Žádnou z etap není možné přeskočit. Začínáme klasifikační analýzou, hledáme podstatné souvislosti mezi prvky systému posléze pak kauzální vztahy, systémové a vývojové tendence. Jedním z charakteristických rysů moderní vědy je tedy přechod od tzv. aspektového přístupu (kdy byl izolovaně zkoumán jen dílčí projev či prvek skutečnosti) k systémovému přístupu, kdy se jev zkoumá z různých hledisek jako součást mnohorozměrného celku, systému. Jde o syntetizující přístup, který vede často i k interdisciplinárnímu výzkumu. U všech forem teoretické analýzy uplatňujeme zároveň induktivně-deduktivní postupy. Indukce tradičně spočívá v úsudku od dílčího k obecnému, avšak, jak uvádí Skalková, v současném výzkumu se indukce chápe širěji jako *„souhrn řady empirických metod, přechod od známého k neznámému, souhrn způsobil zobecňování...jako forma pohybu poznání, vedoucí od empirické úrovně k úrovni teoretické. Je to složitá cesta vyvozování hypotetických závěrů ze známých tvrzení, jevů, faktů, událostí, které získáváme při pozorování, experimentech atd.“* Indukce je cestou od jevu k podstatě, je jakousi analýzou analýz, kterou dospíváme k „syntetizujícímu vyjádření podstaty nebo zákona“. Dedukcí rozumíme postup směřující od obecného k zvláštnímu. Je to cesta od poznatých zákonů k vyvození nových skutečností, výpovědí, případně nových hypotéz, jež je třeba verifikovat. (Váňová, Skopal, 2017, s. 22,23)

4.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum býval dlouho chápán pouze jako doplněk tradičních kvantitativních metod, jindy zase jako protipól kvantitativního výzkumu. Dlouhodobě byl podceňován, ale v posledním období nasyceného a obtížně předvídatelného trhu jeho význam v andragogickém výzkumu roste. Definice je obtížná, jde o široké označení velmi rozdílných přístupů. Nelze říci, že by v kvalitativním výzkumu chyběla čísla, naopak i zde je snaha o jakousi kvantifikaci, ale statistika zde nemá své zásadní místo. Samostatnou kategorii tvoří kvalitativní výzkum značky. Jeho cílem je pochopit, jak spotřebitelé značku vnímají, na základě, čeho si dělají na značku názor, jaký vliv má na značku šeptanda, jaký

je vztah k tzv. selfimage spotřebitele apod. Tím, jak roste role značky při rozhodování, je metodologický aparát kvalitativního výzkumu značky dále rozpracováván. Kvalitativní výzkum je v praxi často ztotožňován s výzkumem psychologickým, což není jedno a totéž. Kvalitativní výzkum nachází využití ve všech oblastech hledání poznání vnitřních procesů zákazníků, motivů a stimulů jejich kupního a spotřebního chování. Pomocí metod a technik kvalitativního výzkumu je možné převádět individuální subjektivní hodnocení zkoumaného jevu (což je běžnými metodami kvantitativního šetření těžko měřitelně) do kvantifikované podoby, nebo aspoň do takové podoby, aby bylo možné výsledná data seřadit nebo mezi sebou srovnávat. Cílem kvalitativního výzkumu je hledání motivů, příčin, postojů apod. prostřednictvím práce s jednotlivci nebo malými skupinami. Názory a projevy se analyzují často psychologicky. Realizuje se nejčastěji prostřednictvím skupinových diskusí a hloubkových rozhovorů. (Kozel, Mynářová, 2011, s. 165)

Dle Švaříčka a Šed'ové (2014, s. 18) kvalitativní přístup v sociálních vědách vychází z toho, jak jsou různé pojmy a vztahy chápány aktéry sociální reality. Aktéři jsou odborníky na sociální situace, které prožívají, jsou naivními vědci. Cílem výzkumníka je porozumět situaci tak, jak jí rozumějí sami aktéři. Toto hledisko je důležité především v kvalitativním výzkumu. Lidé jsou zkoumáni v přirozeném prostředí, přičemž můžeme rozlišit dvě perspektivy úhlu pohledu: emic perspektiva zachycuje význam událostí z pohledu jedince, zatímco etic perspektiva postihuje pohled jiné skupiny, pohled obecnější a mezikulturní.

4.3 Kvantitativní výzkum

Kvantifikace představuje myšlenkový proces, který slouží k tomu, abychom mohli údaje vypovídající o jevech měřit, kvantifikovat, převést do číselného vyjádření. Rozhodujeme se, které kvantifikovatelné údaje můžeme získat, a pomoci kterých výzkumných přístupů. Výsledky kvantitativních měření jsou často zpracovány a interpretovány s využitím statistiky. Kvantitativní (měřitelný) charakter na trhu mívají například: data o znalosti výrobku, značky, firmy, reklamní kampaně, data o spokojenosti zákazníků se službami, data o pozici značky na trhu ve srovnání s konkurencí, data o vybavenosti (například auta, televize, PC, internet v domácnosti nebo ve firmách), data o spotřebě (například počet uživatelů Facebooku, množství papíru spotřebovaného ve

firmě v kancelářích atd.). Cílem kvantitativního výzkumu je zjistit, kolik jednotek (jednotlivců, konzumentů, hospodyně apod.) se chová určitým způsobem, má určitý názor, kupuje určitou značku, je spokojeno/nespokojeno atd. Nejčastěji se používá dotazování, pozorování a experiment. Součástí kvantitativních výzkumů nejsou jen data kvantitativní, ale i data kvalitativního charakteru. Ve snaze nějak změřit kvalitativní jevy využíváme kvantifikovatelné pomůcky: například škály, jejichž pomocí dochází ke kvantifikaci. (Kozel, Mynářová, 2011, s. 160)

Cílem výzkumné metody obsahové analýzy v obecném smyslu je popsat a vysvětlit obsahovou strukturu textu. Předmětem obsahové analýzy je fixovaná komunikace, její význam. Na úvod výkladu je důležité poznamenat, že obsahová analýza může mít formu kvantitativní i kvalitativní výzkumné studie. Za zakladatele metody obsahové analýzy je uváděn Berelson (1954). V jeho pojetí je obsahová analýza charakterizována jako objektivní, systematický a kvantitativní popis obsahu textu. „Kvantitativní obsahová analýza je pečlivě strukturovaným procesem, podléhajícím explicitně formulovaným pravidlům“ (Scherer et al., 2004). Podle Kerlingera (1972, s. 528) „*ji bylo použito k určení relativní převahy nebo frekvence různých komunikačních fenoménů, propagandy, tendencí, stylů, změn v obsahu a v čitelnosti*“. Kerlinger ji zařadil jako metodu pozorování a měření. Prvním krokem je definování a vymezení textového souboru, následované výčtem kategorií. Zde je nutné dodržet podmínku reprezentativnosti analyzovaného textového materiálu. (Gulová, Šíp, 2013, s. 140)

4.4 Sběr dat

Ve výzkumu předložené diplomové práci jsem zvolil tři techniky sběru dat a to obsahovou analýzu, polostrukturovaný rozhovor a třetí technika sběru dat byla v rámci navrhované metodiky zvolena metoda dotazníkového šetření. Vytvořené otázky pro polostrukturovaný rozhovor s vedením vzdělávací organizace jsou odrazem kvantitativní obsahové analýzy dokumentů vzdělávací organizace.

Nejčastěji doporučovanou metodou sběru dat je polostrukturovaný rozhovor (Smith, Flowers a Larkin, 2009). Otázky polostrukturovaného rozhovoru jsou nám zde pracovními pomůckami, nikoli „pravdami“, které se ověřují. Výzkumník tak v průběhu

rozhovoru může přizpůsobovat otázky tomu, co se v rozhovoru objevuje jako signifikantní (Smith a Osborn, 2003). Při dotazování je důležité, abychom byli dostatečně otevření ke zkušenosti respondentů. Klademe otevřené otázky tak, aby nedošlo k omezení autenticity jejich zkušenosti. Základem pro tuto metodu jsou tedy otevřené otázky. Necháváme tím co největší prostor pro vyjádření k danému tématu. Otevřené otázky dále doplňujeme otázkami, jež podporují rozvíjení a konkretizaci odpovědí. (Gulová, Šíp, 2013, s. 108)

Dotazníkové šetření je technika poskytující vysoce standardizovaná data. Právě vysoká míra standardizace, kdy se snažíme vytvořit pro všechny dotazované stejné podmínky, má zajistit srovnatelnost získaných dat a zároveň přispívá k jejich vyšší reliabilitě. V dotazníku jsou zjišťovány verbálně vyjádřené názory, postoje a pocity, které jsou nám vědomě poskytovány vybranými respondenty. Dotazník tedy nezkoumá realitu jako takovou, ale jak lidé sociální realitu vidí, jak o ní uvažují, jaký k ní zaujímají postoj, jak se stylizují a co si myslí o svém jednání. Odpůrci dotazníkových šetření by zde jistě podotkli, že chceme-li zjistit něco o lidském jednání, je lepší je pozorovat než zjišťovat jeho deklarovanou podobu. Dotazníkové šetření zachycuje lidské názory, mínění, postoje, domněnky, víry, znalosti, vzpomínky, popřípadě projekce budoucího jednání. Obecnou výhodou dotazníkového šetření je schopnost poskytovat data z velkých souborů, jež mohou být i značně plošně rozsáhlé, a zároveň relativně jednoduchá administrace, kterou nemusí zajišťovat vysoce školení tazatelé, protože velká míra standardizace kladených otázek nevyžaduje zvláštní vysvětlení (navíc lze využít i poštovní distribuce dotazníkových archů nebo sběr dat realizovat pomocí pošty elektronické – viz níže). Jeho nevýhody naznačuje základní východisko dotazníkových šetření, které předpokládá, že respondenti odpovídají standardizovaně na standardizované otázky, jímž rozumějí všichni stejně, a navíc tak, jak to zamýšlel výzkumník. Další nevýhodou může být i velká redukce získávaných údajů, ke které dochází při jejich standardizaci a převodu do statisticky zpracovatelných dat. To může být zásadním úskalím, pokud chceme zkoumat nestandardní populaci, a v takových případech většinou není vhodné dotazníkové šetření použít. To ovšem platí obecně, pro jakékoli zkoumané téma je vždy nezbytné zvážit, zda je pro něj technika standardizovaného dotazování vhodná či nikoli. (Sedláková, 2014, s. 159)

Čas

Oslovení vzdělávací organizace proběhlo začátkem měsíce listopad 2019 a v začátku nového roku 2020 byla provedena analýza zkoumané problematiky. Konalo se tak ve městě Litoměřice.

5 Řešení

Vlastní řešení diplomové práce spočívá v naplnění cíle, který byl již v úvodu definován. Pro naplnění cíle diplomové práce je nutné navázat na výstupy kapitol, konkrétně na vymezené teoretické koncepty strategického řízení a řízení lidského kapitálu, a zejména pak na analýzu stávajícího stavu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách vzdělávací organizace.

Na základě vymezených teoretických přístupů k lidskému kapitálu, které se opírají o posun paradigmatu ze strategického řízení lidských zdrojů, jak vyplývá z provedené literární rešerše, je nutné analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jakým způsobem se řídí lidský kapitál v souladu s oblastí strategického řízení vzdělávací organizace. Z tohoto důvodu byla vybrána kvantitativní obsahová analýza realizovaného výzkumu jako hlavní výzkumná metoda. Konkrétně se jedná o analýzu výroční zprávy, akčního plánu a vnitřních předpisů.

Dalším krokem po analýze dokumentů vzdělávací organizace, resp. analýza aktivit, které představují aktuální stav lidského kapitálu na jejich základu jsou vytvořeny otázky pro ředitele školy s procesem řízení těchto aktivit.

Cílem realizovaného výzkumu je odpovědět na:

VO2: Jaké aktivity charakterizují aktuální stav lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci?

(Odpovědi na VO2 tvoří částečně odpověď i na VO1 a VO3 která budou doplněny polostrukturovaným rozhovorem s ředitelkou vzdělávací organizace.) Na základě rozhovoru se doplní, jak jsou aktivity řízeny a jaká jsou hodnotící kritéria v dané vzdělávací organizaci.

5.1 Objekt výzkumu

Objektem výzkumu je vzdělávací organizace, resp. střední odborná škola v Litoměřicích. Vznikla ve velmi skromném prostředí. Útočiště jí poskytlo vedení výstaviště Zahrady Čech, v jehož areálu měla škola původní sídlo. Počáteční počet žáků byl 28 v pěti oborech.

Dnes má škola zhruba 300 žáků. Její součástí je domov mládeže o kapacitě 70 lůžek a školní jídelny. Krásná historická budova domova mládeže a jídelny je, již

po splacení úvěru, majetkem školy. Zřizovatel může do domova mládeže investovat bez obav, aniž by měl strach, že bude muset v budoucnu budovu opustit.

V červenci 2009 škola změnila sídlo. Budovu v ulici Kosmonautů město potřebovalo pro mateřskou školu a budovu Na Vinici škole nabídlo ke koupi na splátky jako satisfakci. Materiální zázemí pro učitele i žáky se výrazně zlepšilo. Škola může investovat, aniž by se bála, že se bude muset zase stěhovat.

V roce 2007/2008 škola zavedla systém online, což vychází vstříc žákům i jejich zákonným zástupcům, protože si mohou okamžitě zjistit známky, či absenci na internetu nebo si je nechají zasílat mobilem

Na jaře 2007 byla škole prezidentem Asociace kuchařů a cukrářů udělena stříbrná medaile Magdaleny Dobromily Rettigové.

Každý školní rok se škola zúčastňuje prestižních soutěží jako je např. Gastrohradec, celostátní soutěž kadeřnic a kosmetiček v Lanškrouně a v Praze pod záštitou Asociace Fissy.

Stručný popis významných období vývoje školy, která ovlivnila výkony školy

1997/1998 – škola zahájila svou činnost, 4 učební obory SOU, 1 obor nástavbový

1998/1999 – škola začala vyučovat 3 obory OU – pro děti ze zvláštních škol, neplatí se školné

1999/2000 – změna sídla, stěhování školy z ulice Na Vinici 13 do ulice Kosmonautů 2022

2003/2004 – zakoupení budovy domova mládeže a zahájení jeho činnosti i školní jídelny

2004/2005 – příprava vlastních pracovišť pro kuchaře a cukráře

2005/2006 – příprava vlastních pracovišť pro kadeřnice a kosmetičky

2006/2007 – škola začala vyučovat nové obory, kadeřnice a kosmetičky

2008/2009 – jednání se zástupci města o stěhování školy, koupě nové budovy

2009/2010 – rozsáhlá rekonstrukce koupené budovy, žádost na MŠMT o další obory

2010/11 – příprava vlastních pracovišť pro nové obory – maturitní a učební maséry

2015/16 - rekonstrukce půdních prostor budovy Na Vinici 2244, vznikly 4 moderní prostorné učebny, kabinet, klubovna, sklad učebních pomůcek a nová sociální zařízení

2016/17 – žádost o obor Pečovatelské práce a její schválení

5.2 Metodologie výzkumu

Vlastní výzkum spočívající v realizaci kvantitativní obsahové analýzy výroční zprávy, akčního plánu, vnitřních předpisů, hodnocení činností a koncepce rozvoje (dále jen „dokumenty“). Cílem výzkumu je identifikovat aktivity, které jsou odrazem aktuálního stavu přístupu k lidskému kapitálu ve vzdělávací organizaci. Následně tyto aktivity kategorizovat a komparovat se strategií dané organizace.

Prvním krokem je představení vize a představení strategických oblastí vzdělávací organizace: Sedmero vize školy, aneb kam chce škola směřovat.

1. Nadstandardní materiální a technické vybavení školy.
2. Příjemné klima, otevřenost, spolupráce mezi všemi.
3. Moderní a efektivní učení tak, aby žáci chodili do školy rádi a učitelé rádi učili.
4. Moderní a efektivní učení tak, aby žáci byli všestranně připraveni pro moderní život v moderní společnosti a pro další vzdělávání.
5. Základní pilíře školy – důvěra, poctivost, spravedlnost, uznání, otevřenost, vstřícnost, ctižádost, pracovitost, cílevědomost, odpovědnost, odbornost a individuální přístup.
6. Žáci a učitelé mají úctu k sobě a k druhým.
7. Škola bude taková, že žáci i učitelé budou hrdi na to, že jsou její součástí.

Strategické oblasti školy:

Strategická oblast: Rozvoj kariérového poradenství

Priorita A: Kariérové poradenství jako součást výchovného poradenství

A1: Poskytnout výchovnému poradci vzdělávání v oblasti kariérového poradenství

A2: vybavit výchovného poradce vhodnými zdroji pro oblast kariérového poradenství

A3: Vypracovat interní systém pro poskytování služeb kariérového poradenství, do kterého budou zapojeni nejen vyučující, ale i externí odborníci

Strategická oblast: Podpora kompetencí k podnikavosti, iniciativě a kreativitě

Priorita B: Průběžná realizace výchovy k podnikavosti

- B1: Aktivně spolupracovat s úřadem práce a živnostenským úřadem
- B2: Zajistit koordinaci začleňování témat výchovy k podnikavosti do vzdělávání
- B3: Poskytovat vyučujícím metodickou a informační podporu pro začleňování témat výchovy k podnikavosti do výuky
- B4: Zajistit ve škole pravidelné návštěvy podnikatelů a manažerů z okolí

Strategická oblast: Podpora polytechnického vzdělání

Priorita C: Rozvoj polytechnického vzdělávání je ve škole podporováno

- C1: Zvýšit informovanost žáků (rodičů) o polytechnickém vzdělávání
- C2: Zkvalitnit materiálně technické vybavení školy v oblasti polytechnického vzdělávání
- C3: Poskytnout pedagogickým pracovníkům možnost vzdělávání se zaměřením na zkvalitnění polytechnické výuky
- C4: Nastavit ve škole podmínky pro podporu polytechnického vzdělávání

Strategická oblast: Podpora odborného vzdělávání včetně spolupráce škol a zaměstnavatelů

Priorita D: Intenzivnější kontakt žáků s reálným pracovním prostředím

- D1: Rozšířit síť smluvních zaměstnavatelů pro daný obor vzdělání
- D2: Proškolit instruktory praktického vyučování u zaměstnavatele
- D3: Zajistit exkurze na pracovištích u zaměstnavatele
- D4: Zajistit stáže učitelů ve firmách (prolnutí s intervencí podpora podnikavosti)

Strategická oblast: Rozvoj škol jako center celoživotního učení

Priorita E: Zkvalitnění a rozšíření výuky dalšího profesního vzdělávání dospělých

- E1: Zkvalitnit proces výuky
- E2: Zkvalitnit organizaci DVD ve škole
- E3: Rozšířit nabídku programů DVD

Strategická oblast: Podpora inkluze

Priorita F: Vzdělávání, které je snadno a bezpečně fyzicky přístupné

- F1: Umožnit snadný a bezpečný pohyb všech žáků
- F2: Umožnit snadný a bezpečný pohyb žáků s pohybovým postižením
- F3: Umožnit snadný a bezpečný pohyb žáků se sluchovým postižením
- F4: Umožnit snadný a bezpečný pohyb žáků se zrakovým postižením
- F5: Umožnit snadný a bezpečný pohyb žáků s duševní poruchou nebo onemocněním

Strategická oblast: Jazykové vzdělávání včetně potřeb infrastruktury

- G1: Zavést systematické vzdělávání pedagogických pracovníků s důrazem na využití digitálních technologií ve výuce a aktivizující výukové metody

Strategická oblast: ICT včetně potřeb infrastruktury

- H1: Zřídit a vybavit mobilní učebny
- H2: modernizovat vnitřní síť školy a vhodné zabezpečení v souvislosti s používáním metody BYOD
- H3: Sjednotit používání cloudových služeb
- H4: Aktualizovat veškerý software používaný při výuce
- H5: Zvýšit ICT bezpečnost ve škole
- H6: Modernizovat ŠVP ve směru implementace ICT i do jiných předmětů než pouze informatiky
- H7: Zajistit DVPP v oblasti ICT a promítnout nově získané znalosti z tohoto DVPP do výuky
- H8: Vytvořit další vlastní digitální učební materiály a umožnit jejich sdílení

Strategická oblast: Podpora rozvoje čtenářské gramotnosti

I1: Integrovat do výuky prvky rozvoje matematické gramotnosti

I2: Vzdělat pedagogy v rozvoji matematické gramotnosti

Strategická oblast: Podpora rozvoje matematické gramotnosti

J1: Integrovat do výuky prvky rozvoje čtenářské gramotnosti

J2: Vzdělat pedagogy v používání prvků rozvoje čtenářské gramotnosti

Další krok spočívá v určení aktivit, jež mají být identifikovány prostřednictvím kvantitativní obsahové analýzy dokumentů vzdělávací organizace. Jedná se především o aktivity, které jsou realizovány za účelem rozvoje zaměstnanců. Snahou realizované kvantitativní obsahové analýzy dokumentů není obsáhnout jen aktivity, které jsou realizovány z rozhodnutí vedení vzdělávací organizace, ale i další aktivity, které jsou v rámci vzdělávací organizace realizovány za účelem rozvoje zaměstnanců.

Dalším krokem je vytvoření souhrnného seznamu aktivit, které jsou ve vzdělávací organizaci v oblasti lidského kapitálu realizovány. Finální seznam je kompozicí výstupů kvantitativní obsahové analýzy dokumentů vzdělávací organizace. V rámci tvorby souhrnného seznamu byly identifikované aktivity členěny do jednotlivých kategorií, a to podle činností vzdělávací organizace (např. vzdělávání a rozvoj, benefity, oblast bezpečnost a ochrana zdraví dětí)

Následuje na základě vytvořeného seznamu aktivit z analýzy dokumentů vzdělávací organizace rozhovor s ředitelkou školy. Rozhovor je polostrukturovaný a jsou pokládány otázky, které byly vytvořeny na základě analýzy dokumentů vzdělávací organizace.

5.3 Výsledky

Na základě výše popsané metodologie zde budou popsány výsledky výzkumu obsahové kvantitativní analýzy. Data z obsahové analýzy jsou v tabulce 1 vypsána a kategorizována s označením písmen a číslic.

Tabulka 1: Přehled aktivit přístupu k lidskému kapitálu ve vzdělávací organizaci – zdroj: autor

A – Bezpečnost a ochrana zdraví (BOZP)	
A1	Školení o prevenci a předcházení úrazů či nemoci
A2	Zvyšování bezpečnosti při výkonu práce žáků i zaměstnanců
A3	Dostupnost výchovného poradce – problematika stresu, syndrom vyhoření
B – Vzdělávání a rozvoj	
B1	Rozvoj karierního poradenství
B2	Podpora kompetencí k podnikání, iniciativě a kreativitě
B3	Podpora odborného vzdělávání včetně spolupráce škol a zaměstnavatelů
B4	DVPP (např. zvyšování kvalifikace)
B5	Stáže učitelů ve firmách
B6	Zavádějící a nový učitelé
C – Komunikace	
C1	Vnitřní komunikační systém (škola online)
C2	Pedagogické rady
D – Benefity	
D1	Bodový motivační systém
E – Organizační infrastruktura	
E1	Cílené delegování zaměstnanců
F – Hodnocení	
F1	Hodnocení činnosti, pracovníků

Dle předložených aktivit, které charakterizují řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci je vytvořen polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou střední odborné školy v Litoměřicích. Jednotlivé odpovědi na otázky jsou značené písmenem „O“ + číslem otázky (př. „O1 = odpověď na otázku číslo 1“).

Polostrukturovaný rozhovor s vedením vzdělávací organizace

1. Jakým způsobem řídíte/řídí škola bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců a žáků?
 - školení (jaké, jak často)
- O1:** *„Máme externí firmu, která zajišťuje v této oblasti zejména školení zaměstnanců, přípravu osnov školení podle aktuálních předpisů, pravidelná kontrola pracoviště jak v oblasti BOZP, tak i PO.
Žáci jsou jednak proškoleni firmou vždy na začátku školního roku. Učitelé jinak školí průběžně podle situace, zejména při školních akcích, před prázdninami atd.
Máme svůj předpis a brožury ke školení s přesnými návody. Pokud učitel jede s dětmi na výlet přes noc, musí odevzdávat plán, režim dne podle vnitřní směrnice a vzorových materiálů. Dále je stanoven vedoucí akce, proškolení žáků dle příloh s podpisy. „*
2. Z analýzy dokumentů vaší školy (akčního plánu) je patrné, že si škola dává nové (vysoké) cíle s ohledem na nepřetržitý rozvoj digitalizace a globalizace. Jakým způsobem zabezpečujete dostatečné kompetence k vytváření takových podmínek?
- O2:** *„Základem je mít jasnou vizi a využívat příležitosti, které se vyskytnou v různých oblastech. Úžasné je využívání vnitřního potenciálu učitelů. Využít jejich zájmy, kontakty. Ve škole je velmi důležitá týmová práce, kooperace.
Důležité je být připraven na příležitosti a těch se poté chopit, pokud se vyskytnou.“*
3. Jakým způsobem řídíte vzdělávání a rozvoj, popřípadě kompetentní osoby k výkonu (např. podpory odborného vzdělávání, rozvoj školy jako centra celoživotního vzdělávání, inkluze, jazykové vzdělávání včetně potřeb infrastruktury, rozvoj čtenářské a matematické gramotnosti)
- O3:** *„Nejprve se vytipují (a následně přesvědčí ☺) osoby, které jednotlivé gramotnosti – oblasti povedou. Dále je třeba vymyslet systém přehledný, jednoduchý účelný. V současné době ho stále upravujeme, tak, aby byl funkční a příliš administrativně nezatěžoval.
Podporovat další vzdělávání učitelů – někteří jsou sami aktivní, některé je nutno trochu povzbudit. Důležité je dát podmínky (uvolnit, zaplatit, motivovat)“*

4. Dále z analýzy dokumentů vyplývá, že pedagogové nemají motivaci se dále vzdělávat převážně v oblasti ICT? Máte v plánu proti tomu nějaké opatření ve smyslu (motivace, benefitu, prostředí)?
- O4:** *„V současné době máme naplánováno několik školení v oblasti ICT. Škola bude nakupovat tablety jak pro výuku, tak na domov mládeže. Práce s tablety v hodině napříč předměty bude finančně ohodnocena díky projektu OPVVV (šablony 2 pro SŠ)“*
5. Jaké benefity u vás na pracovišti zaměstnanci mají, za co je dostávají a jaké jsou nejvíce „v kurzu“?
- O5:** *„Tak jednoznačně obědy za 30,-Kč (i když jsme soukromá škola. Veřejným školám přispívá zřizovatel – obec, kraj)
Dále možnost zlevněných kadeřnických, masérských a kosmetických služeb.“*
6. Jak je řízena komunikace na vaší škole? (pedagogické rady, online atp.)
- O6:** *„Průběžná komunikace probíhá prostřednictvím školy online. Je to velice praktické, protože každý učitel má jiný rozvrh a nemusíme se stále honit po škole. Něco je samozřejmě třeba řešit pouze osobně. Pravidelně máme předmětové komise, pedagogické porady 1 x měsíčně a každé čtvrtletí pedagogické rady.“*
7. Jak je řízena organizační infrastruktura s cíleným delegováním zaměstnanců? (Nikde jsem nenašel analýzu silných stránek zaměstnanců)
- O7:** *„Tuto analýzu skutečně nemáme, nicméně jsme jako vedení velice dobře vědomi silných a slabých stránek všech pracovníků. Toto pravidelně konzultujeme na poradách vedení (ředitelka a 2 zástupkyně)“*
8. Jaká jsou hodnotící kritéria lidského kapitálu ve vaší škole?
- O8:**
- *„Ochota učit se nové věci*
 - *Ochota vzdělávat se*
 - *Portfolio vzdělání (povinného i nepovinného)*
 - *Kvalitní vedení hodin, zapojování aktivizujících metod do výuky*
 - *Plnění termínů*
 - *Iniciativa organizování různých akcí*
 - *Schopnost týmově pracovat*

Aj. “

9. Otázka na závěr, jak byste hodnotila řízení lidského kapitálu ve vaší organizaci se souladem strategických plánů školy a naplňování její vize. Ztotožňují se zaměstnanci s vizí a strategií školy?

O9: „Myslím si, že tak ze 70 %. Jedna z tezí naší vize je „Aby učitelé i žáci do školy chodili rádi a aby byly na svou školu hrdí“

Je to vize, za kterou směřujeme. Těžší situaci máme v tom, že se naše škola zaměřuje především na učební obory, které některým učitelům jaksi „nevoní“, bojí se, že zakrní.

Doba se ale mění a učební obory jsou čím dál více v kurzu. Oproti jiným školám je o nás čím dál větší zájem. Podporuje se odborné vzdělávání. Je vhodná doba k zaměření se na zvýšení prestiže naší školy.

10. Je něco, co byste ráda doplnila k řízení lidského kapitálu na vaší škole?

O10: „Ze své praxe vím, že je důležité podchytit potenciál učitelů. Rozvíjet v nich, k čemu mají blízko, co je baví. Netlačit zaměstnance k tomu k čemu mají odpor. Co se týká ICT, i starší kolegové při zavedení školy online chtěli ukázat, že jsou in a příjemně nás potěšili. Někoho je ovšem potřeba v určitých oblastech nutno takzvaně popostrčit. Je třeba přistupovat tak jako při výuce, individuálně.“

Shrnutí výsledků kvantitativní obsahové analýzy a polostrukturovaného rozhovoru s vedením vzdělávací organizace

Při analýze řízení lidského kapitálu v konkrétní vzdělávací organizaci bylo analyzováno šest hlavních činností, které vystihují aktuální stav řízení lidského kapitálu. Jedná se o bezpečnost a ochranu zdraví, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace, benefity, organizační infrastruktura a hodnocení. Tyto aktivity odrážejí aktuální stav řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci.

Bezpečnost a ochranu zdraví při práci (dále jen “BOZP“) ve vzdělávací organizaci zajišťuje externí firma, která zabezpečuje zejména školení zaměstnanců, přípravu osnov školení podle aktuálních předpisů, pravidelnou kontrolu pracoviště jak v oblasti BOZP, tak i požární ochrany.

Z dokumentů školy se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců převážně plní dle dokumentu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Za rok 2019 se pedagogičtí pracovníci zúčastnili více než 40 kurzů, školení a přednášek. Jednalo se např. o matematickou gramotnost, CERMAT – hodnotitel ústní zkoušky z českého jazyka, studium speciální pedagogiky pro učitele, výchova ke zdraví a pedagogika, efektivní vyučovací metody pro aktivaci žáků, technika měkkých tkání v masérství, kurz základu šití, tablet ve výuce kadeřnic, živé vaření, medová a čokoládová masáž a spoustu dalších.

Škola operuje s vnitřním komunikačním systémem „Školou online“. Prostřednictvím „Školy online“ komunikují učitelé s žáky, žáci s učiteli a učitelé mezi sebou. Škola online též slouží jako třídní kniha a poskytuje studijní materiály, popřípadě úkoly, které mají žáci splnit. Dle slov paní ředitelky: *„Je to velice praktické, protože každý učitel má jiný rozvrh a nemusíme se stále honit po škole. Něco je samozřejmě třeba řešit pouze osobně.“* Mimo „školy online“ mají pravidelné předmětové komise, pedagogické porady 1x měsíčně a každé čtvrtletí pedagogické rady.

Zaměstnanci školy jednoznačně oceňují benefit ve smyslu oběda za 30,-Kč. Zaměstnanci mají nárok na oběd za tuto cenu i přesto, že se jedná o školu soukromou, (veřejným školám přispívá zřizovatel). Tím, že se jedná o střední odbornou školu s kvalitním materiálním i lidským zázemím, organizace tak může nabízet své služby i veřejnosti. Zaměstnanci tedy mají možnost využívat kadeřnických, kosmetických a masérských služeb za zlevněných podmínek.

Organizační infrastruktura s cílem delegování zaměstnanců je řízena dle kompetencí. Přesto, že škola nemá systém či program se silnými a slabými stránkami zaměstnanců, je si jejich kompetencí vědoma. Paní ředitelka: *„Úžasné je využívání vnitřního potenciálu učitelů. Využít jejich zájmy, kontakty. Ve škole je velmi důležitá týmová práce, kooperace. Nejprve se vytipují (a následně přesvědčí ☺) osoby, které jednotlivé gramotnosti – oblasti povedou. Dále je třeba vymyslet systém přehledný, jednoduchý účelný. V současné době ho stále upravujeme tak, aby byl funkční a příliš administrativně nezatěžoval.“*

Hodnocení je závislé na hodnotících kritériích a také na bodovém motivačním systému. Mezi nejdůležitější hodnotící kritéria patří schopnost týmově pracovat, ochota

vzdělávat se, plnění termínů, ochota učit se novým věcem, kvalitní vedení hodin, zapojování aktivujících metod do výuky. Důležitou součástí je portfolio vzdělávání.

Vnitřní motivační systém pedagogů

Každý učitel školy má možnost se zapojit do vnitřního systému soutěže školy, kdy za určité úkony získává body. Body se získávají v níže uvedených kategoriích. Na základě výsledků ředitelka školy vyhlásí první 3 vítěze v každé kategorii. Odměny:

1. místo: 5000,-Kč + poukazy na služby v salónech naší školy: kompletní kosmetické ošetření, masáž dle výběru, kadeřnické ošetření dle vlastního výběru
2. místo – 2 poukazy z uvedených služeb dle vlastního výběru
3. místo – 1 poukaz z výše uvedených služeb dle vlastního výběru

Soutěžící kategorie

Učitel organizátor

- Zorganizování přednášky s krátkou zprávou dle přílohy...20b
- Zorganizování exkurze s krátkou zprávou dle přílohy... 20b
- Sjednání, organizace kurzu, i jednodenního ...20b

Učitel tvůrce (materiály učitelé tvoří po dohodě s ředitelkou školy)

- Vytvoření prezentace o minimálně 10 slajdů... 10b
- Tvorba pracovního listu (1A4) ...5b
- Tvorba testu... 5b
- Tvorba testu – itestink.....7b
- Tvorba skript...240b (orientačně)

Učitel kreativec

- Projekt v rámci výuky... 20-50b
- Dobrý nápad přínosný pro školu...10-50b
- Příprava a vedení přednášky nebo školení pro učitele...30-50b
 - (aktivní metody vyučování)

- Podchycení a vyřešení případu šikany a jiných sociálně-patologických jevů... 10-30b
- Sdílení DVPP s dalšími kolegy – schůzka alespoň 45 min...20b
 - (předem naplánovaná a nahlášená vedení školy)
- Účast na kurzu DVPP (mimo studia k doplnění si odborné kvalifikace) ...50b
- Vzájemná hospitace v hodině (jako hospitovaný i hospitující) s krátkým zápisem (hlásí se dopředu vedení školy) – hospitovaný i hospitující 20b

V případě velmi kvalitně odvedené práce se může počet bodů zvýšit oproti výše uvedeným bodům i dvojnásobně. Počet bodů vedení školy upraví podle kvality materiálu a odvedené práce na základě individuálního zhodnocení. Učitelé odevzdávají krátké zprávy z jednotlivých akcí apod. průběžně (max.do 14 dnů od konání). Soutěž se vyhodnocuje 1x za školní rok v červnu. Celkové podklady za celý školní rok k soutěži odevzdává učitel nejpozději k 30. květnu s navrhnutým počtem bodů a splněnými úkony. Finanční odměnu výherci obdrží s výplatou za měsíc červen v červenci.

Vnitřní motivační systém jako součást hodnotících kritérií považují za velmi povedený nástroj hodnocení, zaměstnanci mají jasně nadefinováno za co a kolik bodů získají, popřípadě co za to dostanou.

(poznámka: Vzhledem k tomu, že se jedná o soukromou školu, nepodléhají zákonu o platu, ale o mzdě. Učitelé mají výhodu, že mohou dostat nadstandartní mzdu, naopak zase mohou dostat ti méně aktivní mzdu nižší, než je možné tabulkově na veřejné škole.)

Dále je velké zázemí vnitřního vzdělávání, školení (školení pro učitele od učitele z vnitřních zdrojů) potažmo získávání certifikátů.

Způsob pojetí řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci je z literární rešerše a teoretických východisek patrné, že řízení lidského kapitálu by mělo být v souladu se strategií dané organizace. Proto je také pro správné řízení nezbytné, aby zaměstnanci byli nejen seznámeni, ale také aby byli v synergii se strategickými plány a vizí organizace ve které pracují. Paní ředitelka předpokládá, že se strategickými cíli se ztotožňuje přibližně 70 % zaměstnanců. Do jaké míry se zaměstnanci ztotožňují se strategickými plány, cíli a aktivitami vzdělávací organizace, které odrážejí pojetí řízení lidského kapitálu dané organizace není deskriptivně známo. Řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci

nemá metodický podklad. Může se ale jednoznačně říci, že paní ředitelka řídí lidský kapitál ve vzdělávací organizaci dynamicky. Vzhledem k potřebám doby se zaměstnanci účastní dohodnutých kurzů a školení v oblasti ICT, paní ředitelka využívá šablony na nákup tabletů a dalších aktivizujících pomůcek. Dále řízení lidského kapitálu je v souladu se strategickými oblastmi organizace. Oblast vzdělávání a rozvoje, která je již shrnuta výše značí, že je řízena s dynamicky se měnící perspektivou oborů. Slova paní ředitelky: „*Doba se ale mění a učební obory jsou čím dál více v kurzu. Oproti jiným školám je o nás čím dál větší zájem. Podporuje se odborné vzdělávání. Je vhodná doba k zaměření se na zvýšení prestiže naší školy.*“ (příklad DVPP – tablet ve výuce kadeřnic)

Ve škole je velmi dobré klima. Je kolektivní na všech úrovních – učitel-učitel, učitel-ředitel, učitel-žák. Podložené pravidelnou analýzou klimatu školy.

Aby byly výsledky řízení lidského kapitálu co nejpřesnější je navrhnutá metodika, která je popsána v následující kapitole.

6 Návrh metodiky

Navrhovaná metodika se předpokládá v reálných podmínkách dané vzdělávací organizace. V rámci tvorby se kladl důraz na teoretická východiska řízení lidského kapitálu. Aby se dalo hovořit o metodice jako o nástroji řízení lidského kapitálu musí být metodika validní.

Metodika pro řízení lidského kapitálu se stává z X dílčích kroků, které budou postupně popsány. Jednotlivé kroky metodiky na sebe logicky navazují.

Nezbytným předpokladem pro realizaci jednotlivých kroků je zajištění kompetentního člověka a využití vnitřních dokumentů vzdělávací organizace.

6.1 Krok 1 – kompetentní osoba

Prvním krokem navrhované metodiky, který následuje po uvědomění si potřeby řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci je určení kompetentní osoby, která provede identifikaci dokumentů k přístupu řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizace.

Tabulka 2: Popis procesu prvního kroku – zdroj: autor

Vstup	Představitelé vzdělávací organizace
Výstup	Kompetentní osoba oprávněná k provedení
Cíl procesu	Určení kompetentní osoby, která provede identifikaci dokumentů k přístupu řízení lidského kapitálu

V tabulce 2 je popsán proces v rámci prvního kroku metodiky, kde vstupem procesu jsou představitelé vzdělávací organizace s výstupem určení osoby k oprávnění a provedení cíle procesu prvního kroku navrhované metodiky, jejímž je určení kompetentní osoby, která provede identifikaci dokumentů vzdělávací organizace k přístupu řízení lidských zdrojů.

6.2 Krok 2 – identifikace aktivit odrážející řízení lidského kapitálu

Druhým krokem navrhované metodiky je identifikace aktivit přístupu k lidskému kapitálu z kvantitativní obsahové analýzy ve vzdělávací organizaci.

Tabulka 3: Identifikace aktivit odrážející pojetí řízení lidského kapitálu – zdroj: autor

Vstup	Kompetentní osoba pověřená k identifikaci aktivit přístupu k řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci
Výstup	Přehled nalezených aktivit přístupu k řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci
Cíl	Určení aktivit přístupu řízení lidského kapitálu z kvantitativní obsahové analýzy dokumentů

V tabulce 3 je popsán proces v rámci druhého kroku se vstupem kompetentní osoby, která je pověřena k identifikaci aktivit přístupu k řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci, kde výstupem je přehled nalezených těchto aktivit. Cílem je tedy určení aktivit přístupu řízení lidského kapitálu z kvantitativní obsahové analýzy dokumentů vzdělávací organizace.

6.3 Krok 3 – kategorizace aktivit

Třetím krokem navrhované metodiky je kategorizace zjištěných aktivit, které jsou odrazem přístupu řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci. Jedině přesné vymezení řešeného problému může zajistit relevanci zpracování dat.

Tabulka 4: Kategorizace identifikovaných aktivit – zdroj: autor

Vstup	Identifikované aktivity v přístupu řízení lidského kapitálu
Výstup	Rozčlenění určených aktivit do jednotlivých kategorií
Cíl	Kategorizace identifikovaných aktivit přístupu k řízení lidského kapitálu

Tabulka 4 prezentuje přehled o vstupu do třetího kroku navrhované metodiky, kde vstupem jsou identifikované aktivity v přístupu řízení lidského kapitálu s cílem rozčlenit identifikované aktivity do jednotlivých kategorií.

6.4 Krok 4 – vytvoření dotazníku

Čtvrtým krokem navrhované metodiky je vytvoření dotazníku pro zaměstnance vzdělávací organizace. Otázky v dotazníku jsou tvořeny na základě identifikovaných a kategorizovaných aktivit v pojetí řízení lidského kapitálu. Dotazník musí být strukturován tak, aby výsledky vypovídaly určitou hodnotu, úroveň a význam.

Tabulka 5: Vytvoření dotazníku – zdroj: autor

Vstup	Rozčleněné a kategorizované aktivity v pojetí řízení lidského kapitálu
Výstup	Dotazníkový formulář
Cíl	Vytvoření dotazníku pro zaměstnance vzdělávací organizace

Tabulka 5 prezentuje pátý krok navrhované metodiky. Vstupním procesem jsou rozčleněné a kategorizované aktivity v pojetí řízení lidského kapitálu, které jsou podkladem pro zpracování otázek do dotazníkového formuláře. Cílem je vytvořit dotazník pro zaměstnance vzdělávací organizace. Obsah dotazníku je vymezen již zmíněnými aktivitami s identifikací vyplňujících osob. Zda se jedná o učitele, mistra/ové odborného výcviku nebo vedení vzdělávací organizace. Otázky v dotazníku mají hodnotící funkci „úrovně“ a „významu“. Dále je dotazník také doplněn o otevřené otázky silných a slabých stránek jedince.

K vytvoření dotazníku jsem použil aplikaci Google formuláře. Nabízí spousta funkcí a je volně dostupný na internetu.

6.5 Krok 5 – sběr dat

Šestým krokem navrhované metodiky je sběr dat.

Tabulka 6: Proces sběru dat – zdroj: autor

Vstup	Dotazníkový formulář se vzorkem respondentů
Výstup	Soubor získaných dat
Cíl	Získání souboru dat

Cílem pátého kroku je získat požadovaný soubor dat. Vzhledem ke zvolenému nástroji vytváření dotazníku s využitím aplikace Google formuláře je konfigurace pro sběr dat následující:

Aplikace umožňuje odeslat odkaz na dotazníkový formulář přímo na emailové adresy, jednoduché ovládání a přímé odpovídání.

Vymezení časového horizontu, po kterou dobu bude sběr dat probíhat.

6.6 Krok 6 – zpracování dat

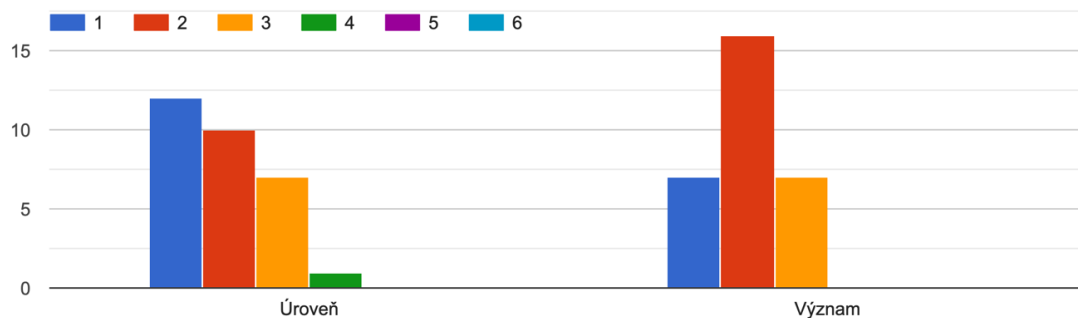
Dotazník je vytvořen z důvodu získání informací o hodnocení úrovně aktuálního stavu a hodnocení významu aktivity na zvyšování hodnoty vzdělávací organizace za předpokladu, že je řízena nejlépe, jak je možné. Průměrná hodnota úrovně řízení jednotlivých aktivit v komparaci průměrné hodnoty významu jednotlivých aktivit poskytne objektivní data v pojetí řízení lidského kapitálu v konkrétní organizaci. Resp. získaná data ukáží, zda je úroveň aktivit, které odrážejí pojetí řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci v souladu s významem těchto aktivit. V rámci zpracování dat, budou použity tabulky a grafy v nichž budou prezentovány výsledky šetření.

Grafy a tabulky prezentují následující zadání pro respondenty:

- **Úroveň** = Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru.
- **Význam** = Jaký má řízená aktivita dle Vašeho názoru význam na zvyšování hodnoty vzdělávací organizace za předpokladu, že je řízena nejlépe, jak je možné.
- **Oznámujte jako ve škole** – Stupnice 1, 2, 3, 4 a 5 jsou známky, 6 značí "nedokážu posoudit".

A – Bezpečnost a ochrana zdraví (BOZP)

A1 – Školení o prevenci a předcházení úrazu či nemoci

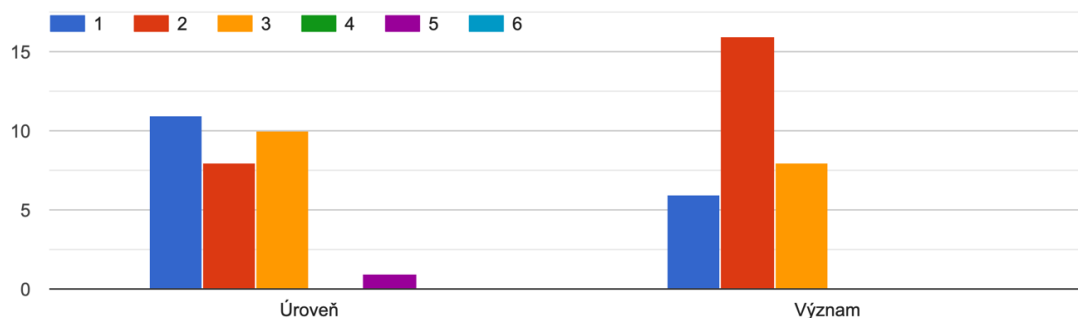


Obrázek 8 – Školení o prevenci a předcházení úrazu či nemoci – zdroj: autor

Tabulka 7– Školení o prevenci a předcházení úrazu či nemoci – zdroj: autor

Známka	1	2	3	4	5	6	Průměrná hodnota
Úroveň	6	13	11	0	0	0	2,16
Význam	10	14	6	0	0	0	1,86

A3 – Dostupnost výchovného poradce – problematika stresu, syndrom vyhoření



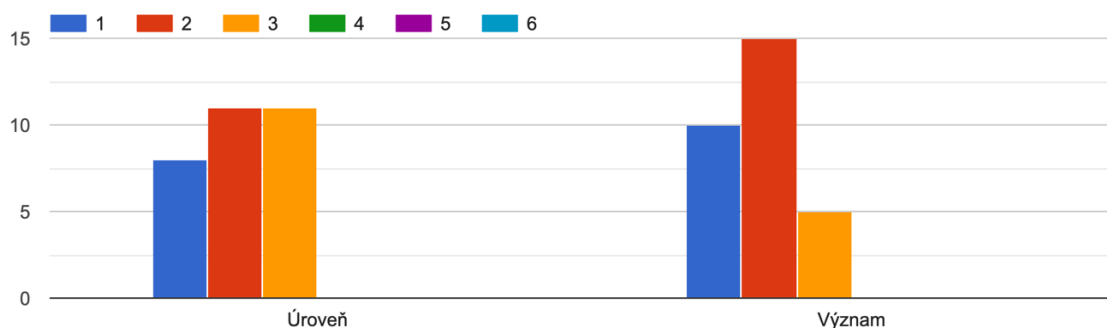
Obrázek 9 – Dostupnost výchovného poradce – problematika stresu, syndrom vyhoření – zdroj: autor

Tabulka 8 – Dostupnost výchovného poradce – problematika stresu, syndrom vyhoření – zdroj: autor

Známka	1	2	3	4	5	6	Průměrná hodnota
Úroveň	6	13	11	0	0	0	2,16
Význam	10	14	6	0	0	0	1,86

B – Vzdělávání a rozvoj

B2 - Podpora kompetencí k podnikání, iniciativě a kreativitě

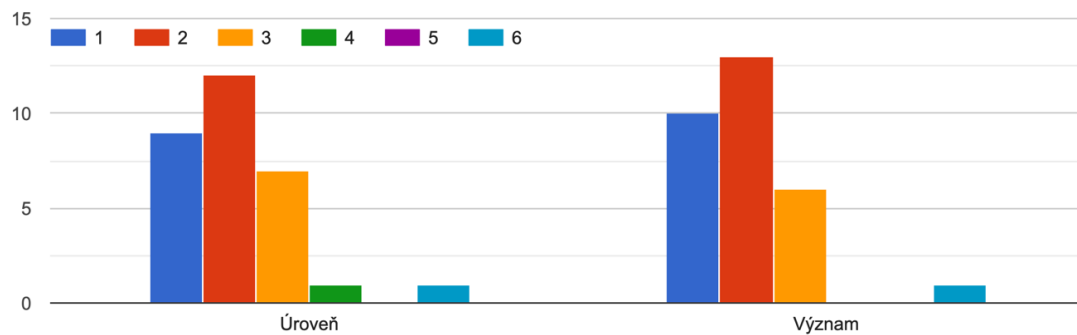


Obrázek 10 - Podpora kompetencí k podnikání, iniciativě a kreativitě – zdroj: autor

Tabulka 9 - Podpora kompetencí k podnikání, iniciativě a kreativitě – zdroj: autor

Známka	1	2	3	4	5	6	Průměrná hodnota
Úroveň	11	8	10	0	1	0	2,06
Význam	6	16	8	0	0	0	1,66

B3 - Podpora odborného vzdělávání včetně spolupráce škol a zaměstnavatelů

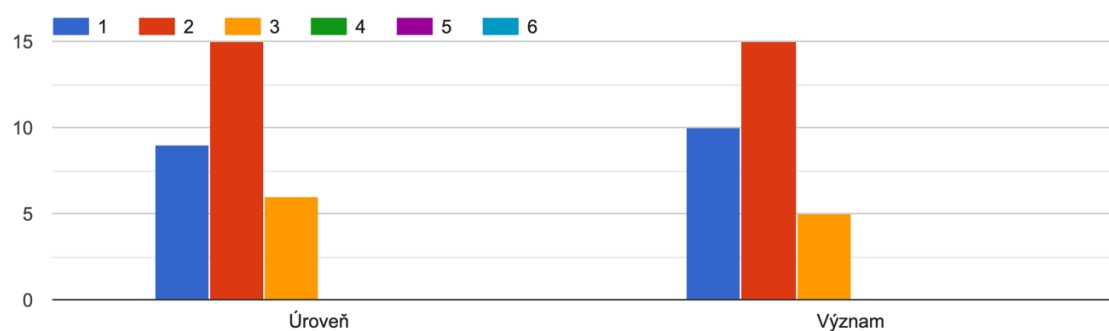


Obrázek 11 - Podpora odborného vzdělávání včetně spolupráce škol a zaměstnavatelů – zdroj: autor

Tabulka 10 - Podpora odborného vzdělávání včetně spolupráce škol a zaměstnavatelů – zdroj: autor

Známka	1	2	3	4	5	6	Průměrná hodnota
Úroveň	9	12	7	1	0	1	2
Význam	10	13	6	0	0	1	1,8

B4 - DVPP (např. zvyšování kvalifikace)

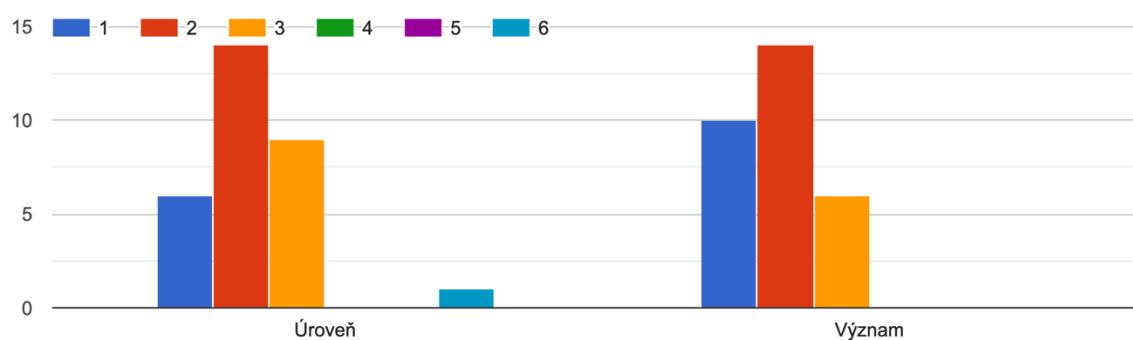


Obrázek 12- DVPP (např. zvyšování kvalifikace) – zdroj: autor

Tabulka 11- DVPP (např. zvyšování kvalifikace) – zdroj: autor

Známka	1	2	3	4	5	6	Průměrná hodnota
Úroveň	9	15	6	0	0	0	1,9
Význam	10	15	5	0	0	0	1,83

B5 - Stáže učitelů ve firmách

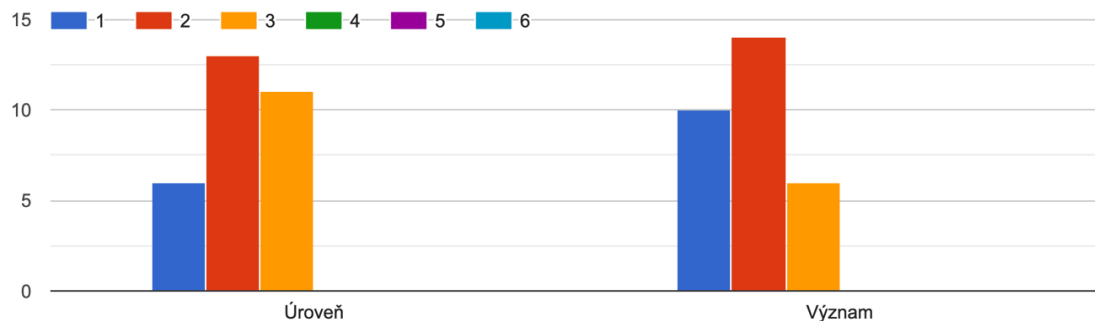


Obrázek 13 - Stáže učitelů ve firmách – zdroj: autor

Tabulka 12 - Stáže učitelů ve firmách – zdroj: autor

Známka	1	2	3	4	5	6	Průměrná hodnota
Úroveň	6	14	9	0	0	1	2,1
Význam	10	14	6	0	0	0	1,86

B - Vzdělávání v oblasti ICT



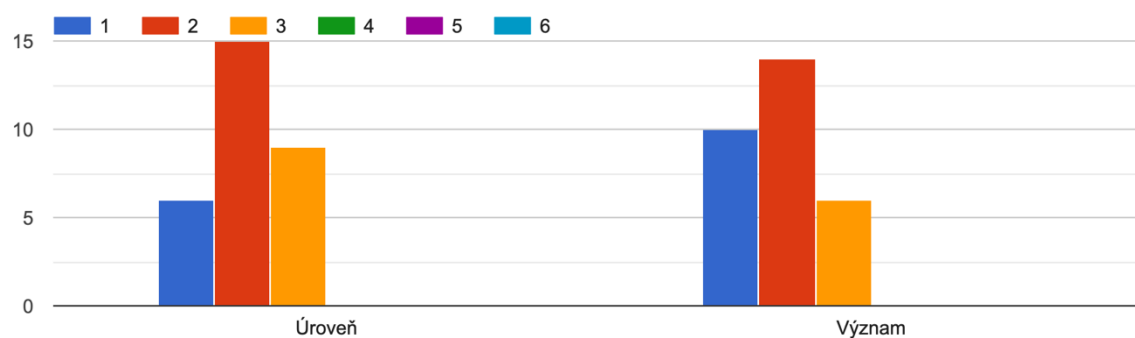
Obrázek 14 - Vzdělávání v oblasti ICT – zdroj: autor

Tabulka 13 - Vzdělávání v oblasti ICT – zdroj: autor

Známka	1	2	3	4	5	6	Průměrná hodnota
Úroveň	6	13	11	0	0	0	2,16
Význam	10	14	6	0	0	0	1,86

C – Komunikace

C1 - Vnitřní komunikační systém (škola online)



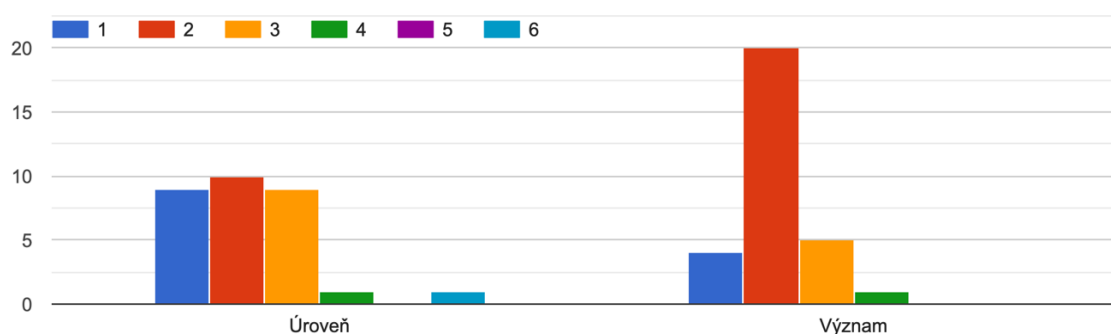
Obrázek 15 - Vnitřní komunikační systém (škola online) – zdroj: autor

Tabulka 14 - Vnitřní komunikační systém (škola online) – zdroj: autor

Známka	1	2	3	4	5	6	Průměrná hodnota
Úroveň	6	15	9	0	0	0	2,1
Význam	10	14	6	0	0	0	1,86

D – Benefity

D1 - Bodový motivační systém



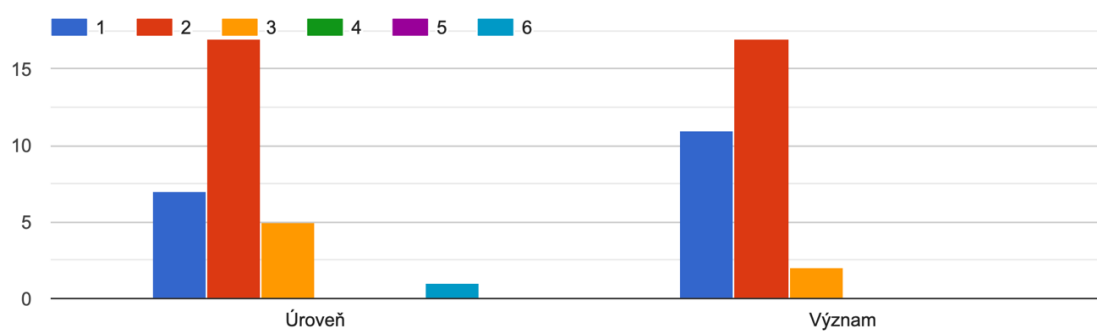
Obrázek 16 - Bodový motivační systém – zdroj: autor

Tabulka 15 - Bodový motivační systém – zdroj: autor

Známka	1	2	3	4	5	6	Průměrná hodnota
Úroveň	9	10	9	1	0	1	2,06
Význam	4	20	5	1	0	0	2,1

F – Hodnocení

F1 - Hodnocení činnosti, pracovníků



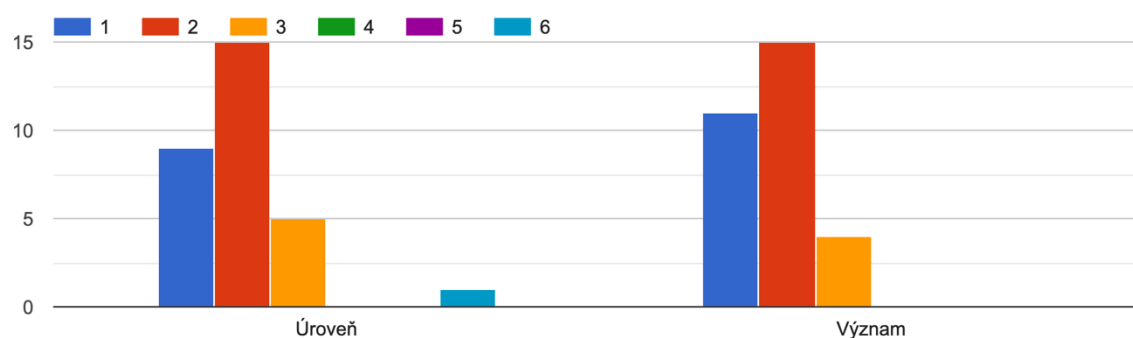
Obrázek 17 - Hodnocení činnosti, pracovníků – zdroj: autor

Tabulka 16 - Hodnocení činnosti, pracovníků – zdroj: autor

Známka	1	2	3	4	5	6	Průměrná hodnota
Úroveň	7	17	5	0	0	1	1,93
Význam	11	17	2	0	0	0	1,7

H – Strategie vzdělávací organizace

H1 - Strategické plány vzdělávací organizace



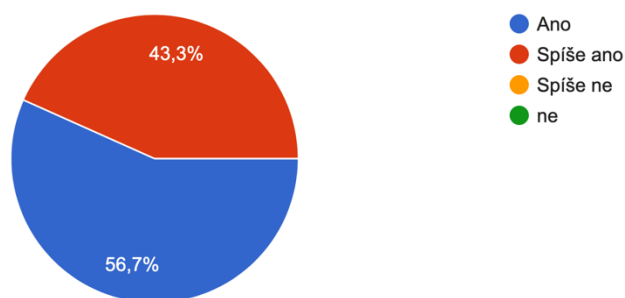
Obrázek 18 - Strategické plány vzdělávací organizace – zdroj: autor

Tabulka 17 - Strategické plány vzdělávací organizace – zdroj: autor

Známka	1	2	3	4	5	6	Průměrná hodnota
Úroveň	9	15	5	0	0	1	1,86
Význam	11	15	4	0	0	0	1,76

H2 - Ztotožňujete se s nimi?

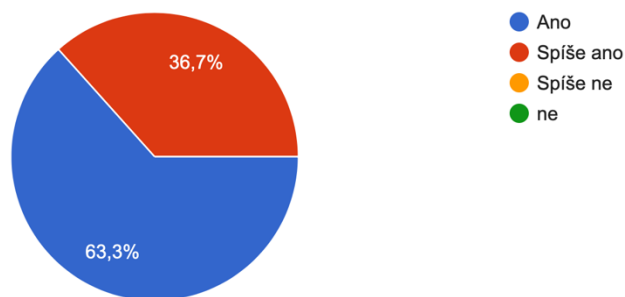
30 odpovědí



Obrázek 19 - Ztotožňujete se s nimi? - zdroj: autor

H3 - Jste dostatečně informováni a seznámeni s vnitřními předpisy školy?

30 odpovědí



Obrázek 20 - Jste dostatečně informováni a seznámeni s vnitřními předpisy školy? - zdroj: autor

Jednotlivé grafy a tabulky ukazují, že zjištěné aktivity mají vyšší význam, než jakou mají aktuální úroveň. Subjektivita hodnocení jednotlivých respondentů ukazuje názorovou pestrost, která by ale neměla být tak vysoká převážně v hodnocení významu aktivit, které jsou obsaženy ve strategických oblastech organizace. Při vyplňování dotazníkového formuláře vedení vzdělávací organizace (3 respondenti) vypověděli stejné hodnoty

hodnocení. Aktivitu, které jsou součástí strategických oblastí, tito tři respondenti (vedení organizace) významově hodnotili nejlépe, resp. známkou 1. Vzhledem k variabilnímu hodnocení významu aktivit následuje další metodický krok 7 – přijetí opatření.

6.7 Krok 7 – přijetí opatření

Na základě zpracovaných dat, je u jednotlivých aktivit zjištěno, že úroveň řízení lidského kapitálu se neshoduje s významem dané aktivity. Pro zkvalitnění a růst organizace je nezbytné řídit lidský kapitál tak, aby se shodoval s významem dané aktivity. Aktivitu, které odrážejí pojetí lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci, jsou také aktivity obsažené ve strategických oblastech organizace, výjimkou je BOZP. Hodnocení významu, pro tuto konkrétní organizaci by tedy mělo být to nejvyšší. Výsledky také ukazují, že vedení organizace správně přikládá nejvyšší význam těmto aktivitám.

Opatření na základě zjištěných výsledků. Body k projednání či diskuzi jsou:

- vymezení pojetí řízení lidského kapitálu,
- aktivity které odrážejí aktuální stav řízení lidského kapitálu
- soulad se strategickými oblastmi organizace
- význam aktivit odrážejí aktuální stav řízení lidského kapitálu
- výsledky dotazníkového šetření

Závěrem doporučuji metodický pokyn. Zaměstnanci by měli zpracovat, resp. odpovědět na následující otázky:

1. Co vše dělám pro naplnění strategických cílů a vize vzdělávací organizace?
2. Co můžu udělat pro rozvoj kultury a prostředí, v němž probíhá učení na úrovni organizace?
3. Jak budu získávat, udržovat a rozvíjet potřebné schopnosti?
4. Jaké mám silné stránky a slabé stránky?

Další doporučení: Analýzou rozboru dokumentů a rozhovorem s ředitelkou školy bylo zjištěno, že neprobíhají motivační pohovory se zaměstnanci vzdělávací organizace.

Motivační pohovory by mohly také přispět k plnění vize a strategických oblastí vzdělávací organizace a také k lepší komunikaci.

Závěr

Diplomová práce „Strategické řízení vzdělávací organizace se zaměřením na řízení lidského kapitálu“ poskytuje ucelený přehled klíčových slov s logickou strukturou jednotlivých kapitol.

V první kapitole se jednalo o vymezení a zasazení strategického řízení do kontextu vzdělávací organizace a také se shrnul systémový přístup jako nástroj k dosažení strategických cílů.

Druhá kapitola zkompletovala teoretická východiska lidského kapitálu a také jeho princip řízení. Zařadila řízení lidského kapitálu do strategie vzdělávací organizace a poskytla přehled nástrojů k hodnocení tohoto kapitálu.

Třetí kapitola se věnovala vzdělávání a investici do lidského kapitálu. Též formulovala vliv dynamické doby a zasazení přístupu vzdělávání v průmyslu 4.0.

V návaznosti na teoretické výstupy předchozích kapitol se 4., 5., a 6. kapitola věnovala analýze zkoumané problematiky s cílem analyzovat a charakterizovat řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci a návrh její metodiky. Ve čtvrté kapitole byly popsány jednotlivé metody analýzy. Pátá kapitola vymezila objekt výzkumu, metodologii a výsledky analýzy řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci. V šesté kapitole je samotný návrh metodiky a následné přijetí opatření.

Výsledky navrhované metodiky prezentují subjektivní hodnocení jednotlivých respondentů, ale v konečném důsledku představují objektivní data, která vyhodnocují přístup k řízení lidského kapitálu v dané vzdělávací organizaci. Výsledky také ukazují, že bez deskriptivního vymezení aktivit vztahujících se k řízení lidského kapitálu a jejich hodnocení nejsou zajištěna dostatečná data k důvodu vytvoření opatření, a tím by nedocházelo ke zkvalitnění řízení lidského kapitálu, popř. lidského potenciálu a vzdělávací organizace samotné.

Na základě literární rešerše řízení lidského kapitálu v sektoru vzdělávací organizace lze konstatovat, že do současné doby nebyla tomuto tématu věnována téměř žádná pozornost, a proto považují analýzu a návrh metodiky přínosem pro vědní obor management vzdělávání. S ohledem na výstupy analýzy řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci lze konstatovat, že cíl diplomové práce byl naplněn.

7 Seznam použitých informačních zdrojů

- ADAIR J. E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management, str. 21. ISBN 80-86851-00-1.
- ANDREWS, D.J. (1986). In: *Objective determination of source parameters and similarity of earthquakes of different size*. American Geophysical Union, Washington D.C.. 37: 9-7. doi: 10.1029/GM037p0259.
- ANTUŠÁK, E. a J. VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BAGAD, S. V. *Principles Of Management*. Published by: Technical Publications Pune. 2009. ISBN 9788184314083
- BRÉDA, J., E. DANDOVÁ a F. PROKOP. *Alfa a omega ředitele školy*. Praha: Raabe, [2019]. Legislativa a management školy. ISBN 978-80-7496-428-2.
- DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.
- ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 9788074520389.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- EGER, L. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: CECHTUMA, 2002. ISBN 80-903225-6-5.

- FILIPOVÁ, L. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2008. Studie (Národohospodářský ústav Josefa Hlávky). ISBN 978-80-86729-38-1.
- FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- GULOVÁ, L. a R. ŠÍP, ed. *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: Grada, 2013. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4368-4.
- HOFER, Ch. W. a D. SCHENDEL. *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: West Pub. Co., c1978. ISBN 0829902139.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1457-8.
- CHANDLER, A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Published by Beard Books 1/1/1962 (1962), MIT Press, Boston. ISBN 13: 9781587981982
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996. ISBN 0-87584-651-3.
- KARAMI, A. *Strategy formulation in entrepreneurial firms*. Burlington, VT: Ashgate, c2007. ISBN 9780754647928.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.
- KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 9788072266579.
- KOZEL, R, L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- KRATOCHVÍL, O. *Strategický management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2010. ISBN 978-80-7314-194-3.

- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MAŘÍK, V. *Průmysl 4.0: výzva pro Českou republiku*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614400.
- MAZOUCH, P. a J. FISCHER. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6.
- NĚMEČEK, R., 2017. *Řízení lidských zdrojů v realitně-developerské společnosti*. Bakalářská práce. Praha: VŠRR, 2017. 77 s.
- PLAMÍNEK, J. a R. FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024710749.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.
- PRŮVODCE VZDĚLÁVÁNÍM. Praha: MŠMT, 2010. 23 s. [online]. [cit. 18. 6. 2019] Dostupné na <http://www.msmt.cz/vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim>
- SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.
- SLAVÍKOVÁ, L. *Strategické řízení a koncepce rozvoje školy*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2006. Texty pro Manažerské přípravné studium. ISBN (Brož.):.
- SIXTA, J. a S. KUBIAS. *Kapitoly z managementu*. Liberec: Technická univerzita, 2003. ISBN 807083689x.
- TURECKIOVÁ, M. *Teorie řízení*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filosofická fakulta v nakladatelství MJF, 2002. Edice celoživotního vzdělávání.
- TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.
- TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

- ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.
- URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VÁŇOVÁ, H. a J. SKOPAL. *Metodologie a logika výzkumu v hudební pedagogice*. 3., aktualizované vydání. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2017. ISBN 978-80-246-3621-4.
- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.
- VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.
- VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.
- VETEŠKA, J. (ed.) *Vzdělávání dospělých 2018 – transformace v éře digitalizace a umělé inteligence = Adult Education 2018 – transformation in the era of digitization and artificial intelligence: proceedings of the 8th International Adult Education Conference, 11-12th December 2018 Prague*. Praha: Česká andragogická společnost, 2019. ISBN 978-80-906894-4-2. ISSN 2571-3841.
- VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.
- VYKOPALOVÁ, H. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2000. ISBN 80-244-0084-7.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

8 Seznam příloh

Dotazník určený zaměstnancům vzdělávací organizace

Řízení lidského kapitálu v podmínkách vzdělávací organizace

Dotazník je vytvořen z důvodu získání informací o hodnocení úrovně a hodnocení významu daných aktivit, které prezentují řízení lidského kapitálu ve vzdělávací organizaci. Formulář je určen pro zaměstnance vzdělávací organizace v Litoměřicích.

Povolání *

učitel

mistr/ová odborného výcviku vedení vzdělávací organizace

Povolání

☐☐☐

Upřesněte Vaši funkci - NENÍ POVINNÉ (např. učitel matematiky, mistr odborného výcviku masérství)

Text stručné odpovědi

A – Bezpečnost a ochrana zdraví (BOZP)

(ÚROVEŇ) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru.

(VÝZNAM) Jaký má řízená aktivita dle Vašeho názoru význam na zvyšování hodnoty vzdělávací organizace za předpokladu, že je řízena nejlépe, jak je možné.

A1 – Školení o prevenci a předcházení úrazu či nemoci *

OZNÁMKUJTE JAKO VE ŠKOLE - Stupnice 1,2, 3, 4 a 5 jsou známky, 6 značí "nedokážu posoudit".

	1	2	3	4	5	6
Úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A3 - Dostupnost výchovného poradce – problematika stresu, syndrom vyhoření *

OZNÁMKUJTE JAKO VE ŠKOLE - Stupnice 1,2, 3, 4 a 5 jsou známky, 6 značí "nedokážu posoudit".

	1	2	3	4	5	6
Úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B – Vzdělávání a rozvoj

(ÚROVEŇ) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru.

(VÝZNAM) Jaký má řízená aktivita dle Vašeho názoru význam na zvyšování hodnoty vzdělávací organizace za předpokladu, že je řízena nejlépe, jak je možné.

B2 - Podpora kompetencí k podnikání, iniciativě a kreativitě *

OZNÁMKUJTE JAKO VE ŠKOLE - Stupnice 1,2, 3, 4 a 5 jsou známky, 6 značí "nedokážu posoudit".

	1	2	3	4	5	6
Úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B3 - Podpora odborného vzdělávání včetně spolupráce škol a zaměstnavatelů *

OZNÁMKUJTE JAKO VE ŠKOLE - Stupnice 1,2, 3, 4 a 5 jsou známky, 6 značí "nedokážu posoudit".

	1	2	3	4	5	6
Úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B4 - DVPP (např. zvyšování kvalifikace) *

OZNÁMKUJTE JAKO VE ŠKOLE - Stupnice 1,2, 3, 4 a 5 jsou známky, 6 značí "nedokážu posoudit".

	1	2	3	4	5	6
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B4 - DVPP (např. zvyšování kvalifikace) *

OZNÁMKUJTE JAKO VE ŠKOLE - Stupnice 1,2, 3, 4 a 5 jsou známky, 6 značí "nedokážu posoudit".

	1	2	3	4	5	6
Úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

...

B5 - Stáže učitelů ve firmách *

OZNÁMKUJTE JAKO VE ŠKOLE - Stupnice 1,2, 3, 4 a 5 jsou známky, 6 značí "nedokážu posoudit".

	1	2	3	4	5	6
Úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B - Vzdělávání v oblasti ICT *

OZNÁMKUJTE JAKO VE ŠKOLE - Stupnice 1,2, 3, 4 a 5 jsou známky, 6 značí "nedokážu posoudit".

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

B - Vzdělávání v oblasti ICT *

OZNÁMKUJTE JAKO VE ŠKOLE - Stupnice 1,2, 3, 4 a 5 jsou známky, 6 značí "nedokážu posoudit".

	1	2	3	4	5	6
Úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C - Komunikace

(ÚROVEŇ) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru.

(VÝZNAM) Jaký má řízená aktivita dle Vašeho názoru význam na zvyšování hodnoty vzdělávací organizace za předpokladu, že je řízena nejlépe, jak je možné.

C1 - Vnitřní komunikační systém (škola online) *

OZNÁMKUJTE JAKO VE ŠKOLE - Stupnice 1,2, 3, 4 a 5 jsou známky, 6 značí "nedokážu posoudit".

	1	2	3	4	5	6
Úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D - Benefit

(ÚROVEŇ) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru.

(VÝZNAM) Jaký má řízená aktivita dle Vašeho názoru význam na zvyšování hodnoty vzdělávací organizace za předpokladu, že je řízena nejlépe, jak je možné.

D1 - Bodový motivační systém *

OZNÁMKUJTE JAKO VE ŠKOLE - Stupnice 1,2, 3, 4 a 5 jsou známky, 6 značí "nedokážu posoudit".

	1	2	3	4	5	6
Úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

F - Hodnocení

(ÚROVEŇ) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru.

(VÝZNAM) Jaký má řízená aktivita dle Vašeho názoru význam na zvyšování hodnoty vzdělávací organizace za předpokladu, že je řízena nejlépe, jak je možné.

F1 - Hodnocení činnosti, pracovníků *

OZNÁMKUJTE JAKO VE ŠKOLE - Stupnice 1,2, 3, 4 a 5 jsou známky, 6 značí "nedokážu posoudit".

	1	2	3	4	5	6
Úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

H - Strategie vzdělávací organizace

(ÚROVEŇ) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru.

(VÝZNAM) Jaký má řízená aktivita dle Vašeho názoru význam na zvyšování hodnoty vzdělávací organizace za předpokladu, že je řízena nejlépe, jak je možné.

H1 - Strategické plány vzdělávací organizace *

OZNÁMKUJTE JAKO VE ŠKOLE - Stupnice 1,2, 3, 4 a 5 jsou známky, 6 značí "nedokážu posoudit".

	1	2	3	4	5	6
Úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

H2 - Ztotožňujete se s nimi?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ ne

H3 - Jste dostatečně informováni a seznámeni s vnitřními předpisy škol?

H2 - Ztotožňujete se s nimi?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ ne

H3 - Jste dostatečně informováni a seznámeni s vnitřními předpisy školy?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ ne